

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

**Katedra inženýrské pedagogiky**



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Praha 2015**

**Andrea Bímová**



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Firemní kultura**

**Corporate Culture**

Bakalářská práce

Studijní program:     Ekonomika a management  
Studijní obor:        Personální management v průmyslových podnicích  
Vedoucí práce:       PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

**Andrea Bímová**

---

**Praha 2015**



## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**studijní program:** Ekonomika a management

**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích

**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Andrea Bímová

**Zadávající katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Firemní kultura

**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** Corporate Culture

### **Zásady pro vypracování:**

- Teoreticky zpracujte současný stav problematiky firemní kultury
- Proveďte průzkum firemní kultury ve vybrané organizaci
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná statistickým šetřením
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu nebo s praktickými přístupy
- Navrhněte konkrétní doporučení pro zlepšení firemní kultury ve vybrané organizaci

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-858-3909-1.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-722-6763-9.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-716-9018-X.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

**Vedoucí bakalářské práce:** PhDr. Michaela Tureckiová CSc.

**Podpis vedoucího  
bakalářské práce:**



**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015



**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.



**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

**V Praze dne 5. prosince 2014**

**Podpis studenta stvrzující  
přijetí zadání práce:**



## Citační záznam

BÍMOVÁ, Andrea. *Firemní kultura*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne 18.12.2015

podpis: Andrea Bímová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, PhDr. Michaelae Tureckiové, CSc., za její odborné rady a pomoc s vypracováním této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti Amgen s.r.o. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací pro vypracování této bakalářské práce.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá firemní kulturou organizace. Cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení, směřující ke změně firemní kultury a tím i k vyšší výkonnosti mezinárodní farmaceutické firmy Amgen s.r.o. V teoretické části je popsána firemní kultura z obecného hlediska, objasněny jsou základní pojmy a hlavní komponenty kultury firmy. V praktické části je analyzována firemní kultura organizace. Na základě vlastního průzkumu jsou odhaleny nedostatky ve firemní kultuře, na které jsou navržena doporučení ke zlepšení stávající firemní kultury.

## **Klíčová slova**

Firemní kultura, prvky firemní kultury, komunikace, pracovní atmosféra, pracovní prostředí

## **Abstract**

This thesis deals with the corporate culture of a company. The aim of this work is to propose recommendations on how to change corporate culture and thereby to higher performance of the international pharmaceutical company Amgen Ltd. The theoretical part describes the corporate culture in general terms, explained are the basic concepts and the main components of corporate culture. The corporate culture of the company is analysed in the practical part. Based on my own research are revealed errors in corporate culture, which contains recommendations for improving the existing corporate culture.

## **Key words**

Corporate culture, elements of corporate culture, communication, working atmosphere, working environment

# Obsah

<b>Obsah .....</b>	<b>8</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1. Firemní kultura.....</b>	<b>10</b>
1.1. Kultura.....	10
1.2. Firemní kultura a její definice .....	11
1.3. Historie firemní kultury.....	13
1.4. Vznik a vývoj firemní kultury .....	14
1.5. Struktura a funkce firemní kultury .....	15
1.6. Determinanty a prvky kultury firmy .....	17
1.7. Síla a změna firemní kultury .....	20
1.8. Firemní kultura a její vliv na výkonnost podniku .....	22
<b>2. Firemní komunikace.....</b>	<b>24</b>
2.1. Vnitřní komunikace.....	24
2.2. Vnější komunikace.....	25
<b>3. Typologie firemní kultury.....</b>	<b>27</b>
3.1. Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho.....	27
3.2. Typologie E. Deal a A. A. Kennedyho.....	28
3.3. Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese.....	29
<b>4. Diagnostika firemní kultury .....</b>	<b>32</b>
4.1. Metody diagnostiky firemní kultury .....	32
4.2. Dotazovací metody.....	33
4.3. Pozorovací metody.....	34
<b>5. Pracovní prostředí .....</b>	<b>35</b>
<b>EMPIRICKÁ ČÁST.....</b>	<b>37</b>
<b>1. Charakteristika společnosti Amgen s.r.o.....</b>	<b>37</b>
1.1. Historie společnosti.....	38
1.2. Poslání a hodnoty .....	39
<b>2. Průzkum firemní kultury společnosti Amgen s.r.o.....</b>	<b>41</b>
2.1. Výzkumné předpoklady .....	41
2.2. Výzkumné metody .....	41
2.3. Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	42
2.4. Analýza výsledků systematického pozorování .....	58
2.5. Analýza výsledků standardizovaného rozhovoru.....	60
2.6. Interpretace výsledků .....	61
2.7. Závěrečné vyhodnocení výsledků .....	62
2.7.1. Vyhodnocení výzkumných předpokladů.....	62
2.7.2. Zpětná vazba respondentů dotazníkového šetření.....	63
2.8. Doporučení pro praxi .....	64
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>67</b>
<b>Seznam literatury .....</b>	<b>69</b>
<b>Internetové zdroje.....</b>	<b>70</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>71</b>
<b>Seznam grafů.....</b>	<b>71</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>72</b>
<b>Evidence výpůjček .....</b>	<b>82</b>



# ÚVOD

Důvodem výběru tématu „Firemní kultura“ mé bakalářské práce byl fakt, že kultura firmy výrazným způsobem ovlivňuje její úspěšnost. Kulturu firmy lze jen těžko popsat nebo definovat, pokud je ale firemní kultura správně nastavena, podporuje výkonnost podniku, dosahování cílů a strategie a stává se konkurenční výhodou firmy.

V minulosti se podniky soustředily zejména na maximalizaci zisku a opomíjely význam lidského faktoru v organizaci. V současném, rychle narůstajícím konkurenčním prostředí, důležitost firemní kultury stále roste a lidský faktor se stává nejdůležitějším prvkem organizace. Při psaní této práce jsem vycházela z konceptu Armstronga (2007, s. 31), který uvádí, že lidský kapitál představuje největší bohatství organizace a aby byla organizace na trhu úspěšná, měla by dokázat získat a udržet si kvalifikované a motivované zaměstnance. K tomu může podniku napomoci právě firemní kultura.

Cílem této bakalářské práce je navrhnout konkrétní doporučení, směřující ke změně firemní kultury a tím i k vyšší výkonnosti organizace. Doporučení navrhnu na základě teoretického zpracování relevantních poznatků o problematice firemní kultury a analýzy firemní kultury ve společnosti Amgen s.r.o. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je rozdělena do pěti kapitol, které obsahují podkapitoly. V teoretické části probírám firemní kulturu z hlediska obecné roviny, věnuji se firemní komunikaci, typologii firemní kultury, dále popisuji diagnostiku firemní kultury a její metody. V poslední kapitole teoretické části se věnuji pracovnímu prostředí a psychické pohodě zaměstnanců, vzhledem k tomu, že pracovní prostředí má vliv na výkonnost pracovníků. Tyto kapitoly jsem zařadila vzhledem k tomu, že se jim věnuji v praktické části této práce.

Praktická část je zaměřena na analýzu podnikové kultury ve společnosti Amgen s.r.o. na základě poznatků teoretické části. Analýzu kultury firmy jsem provedla pomocí dotazníkového šetření, které jsem sama vypracovala na základě znalostí získaných studiem odborné literatury. Pro podpoření odpovědí z dotazníku jsem provedla následný rozhovor s liniovou manažerkou. Další výzkumnou metodou je systematické pozorování, kterým jsem se rozhodla zkoumat nejviditelnější prvky firemní kultury.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Firemní kultura

### 1.1. Kultura

Kultura pochází z latinského slova „cultura“, které původně znamenalo obdělávání a vzdělávání země, v moderních vědách, jako je kulturní antropologie, sociologie nebo sociální psychologie znamená promítnutí lidského přístupu a dovedností do věcí a následné vytváření lepšího stavu těchto věcí (Nový, 1996, s. 9). Hofstede (2007, s. 14) zmiňuje, že západní státy chápou slovo „kultura“ jako civilizaci nebo zdokonalené myšlení. Hofstede doplňuje, že výsledky kultur jsou vzdělanost, umění a literatura.

Kultura je výtvořem člověka, stojí v opozici k přírodě, ale spoluexistuje s ní. Výtvoř, které lidé vytvořili, jsou jednak hmotné a jednak nehmotné, které se dalším generacím předávají učením a výchovou. Kultura je potom prostředím, ve kterém člověk žije, reaguje na podněty a musí se více či méně přizpůsobit (Nový, Surynek, 2002, s. 42).

Nový a Surynek (2002, s. 42, podle Kloskowská, 1967) uvádějí kulturu jako: *„relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvoř, přičemž toto chování se řídí v určitém společenství v procesu interakce vytvořenými vzory.“* Tato definice potvrzuje myšlenky předchozího odstavce.

Keller (2004, s. 102) charakterizuje kulturu jako: *„Souhrnné označení pro všechno, čím se člověk odlišuje od zvířete. Je to soubor činností a výtvořů této činnosti, které lidem umožňují přežít v přírodním prostředí, spolu se souborem věr a představ, které tomuto přežití chtějí dát smysl.“*

Kultura zahrnuje společné znaky chování jedinců, není proto odrazem chování individuí. Kultura obsahuje věci sdílené, společné a obecné (Hofstede, 2007, s. 14). Hofstede dodává, že kulturnímu chování se lidé v průběhu života učí, není tedy vrozené. Kultura je předmětem zájmu zejména kulturní antropologie. Ta zkoumá podobnosti a rozdíly jednotlivých sociálních společenstev (Bedrnová a kol., 2012, s. 510).

Jak uvádějí Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 19), nejčastěji sledovanými kulturami z hlediska managementu jsou kultura národní a kultura organizační, která je předmětem této bakalářské práce.

## 1.2. Firemní kultura a její definice

*„Praxe plně potvrzuje, že podniky, kde panuje zdravá firemní kultura, jsou výrazně lepší, a to ve všech oblastech, včetně finančních výsledků – než ty, kde tomu tak není.“* (Stýblo, 2010, s. 37). Předchozí definice dokazuje, že firemní kultura je pojem, který je pro podniky velice důležitý. V současném rychle měnícím se konkurenčním prostředí podniky musí čelit zvyšujícímu se tlaku na trhu. Firmy proto musí hledat řešení, jimiž se od konkurence odliší. Takovým řešením může být lidský faktor organizace, tedy její zaměstnanci. Podniky si musí uvědomit, že zaměstnanci jsou tím nejdůležitějším kapitálem, který firma má. Je důležité, aby každá firma vytvořila takovou firemní kulturu, která jí bude napomáhat dosahovat jejích cílů a to prostřednictvím svých zaměstnanců.

V odborné literatuře se setkáváme s různými pojmenováními kultury firmy, jako jsou organizační kultura (Bělohávek, 1996), podniková kultura (Bedrnová a Nový, 1994), firemní kultura (Pfeifer a Umlaufová, 1993). V anglické literatuře se setkáme s pojmy jako Corporate Culture nebo Organizational Culture. V německé literatuře potom Unternehmenskultur (Bedrnová a kol., 2012). Armstrong (2007, s. 257) ale uvádí myšlenku, že pojem „organizační kultura“ není úplně vhodný, neboť z tohoto spojení může jít spíše o kulturu organizování než o kulturu organizace jako celku. Armstrong totiž vysvětluje, že pojem organizace znamená jednak činnost a poté organizovaný útvar. V bakalářské práci proto bude uváděn pojem firemní kultura.

Firemní kultura je specifický sociální systém přítomný v každé organizaci. Správně nastavená firemní kultura může napomáhat zvyšování efektivnosti organizace, stejně tak špatně zavedená firemní kultura může organizaci uškodit. Správně nastavená firemní kultura dobře ovlivňuje vztahy mezi zaměstnanci, jejich spokojenost i pracovní výkonnost (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Firma je ve smyslu její kultury myšlena jako určitý kulturní systém. Kultura firmy odráží přístup jednotlivců k práci, jejich celkový pohled na svět a na život. Firemní kultura bývá zpravidla nevědomá (Bedrnová a kol., 2012, s. 512).

Důležitost firemní kultury shrnuje také Gregar (2010, s. 86): *„Kultura je klíčovou složkou v realizaci poslání a strategie organizace, ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změny“*.

Na firemní kulturu lze nahlížet z různých hledisek. Z filosofického pohledu jsou klíčovými pojmy vztah společnosti a etiky podnikání. Hledisko kulturní antropologie

zkoumá a srovnává jednotlivé kultury. Hospodářský pohled vnímá firemní kulturu jako prvek ovlivňující efektivitu podnikání (Šigut, 2004, s. 12).

Literatura uvádí mnoho definic pojmu firemní kultura, není ale žádná, která by tento pojem vystihovala komplexně. Uvádím definice firemní kultury:

*„Existuje řada zvyklostí, které se upevnilly, a stávají se normou každodenního chování pracovníků. Nazývají se organizační kulturou.“* (Bělohávek, 1996, s. 107). Tato definice staví základ firemní kultury na vžitých a upevněných tradicích, které se promítají do pracovního chování zaměstnanců.

*„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“* Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 19) popisují firemní kulturu jako soubor ustálených hodnot, které jsou zaměstnanci sdíleny a šířeny.

*„Organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava nemusí být nikde výslovně zformulována, ale významně ovlivňuje způsob jednání a chování lidí v dané organizaci a ovlivňuje způsob výkonu práce v dané organizaci.“* Gregar (2010, s. 86) vidí firemní kulturu podobně jako Pfeifer a Umlaufová (1993) a dodává, že firemní kultura má velký vliv na organizaci jako takovou.

*„Kultura organizační (podniková, firemní) je souborem hodnot, norem, vzorů jednání a institucí v celku, který určuje způsob a podoby chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek.“* (Nový, Surynek, 2002, s. 127). Tato definice doplňuje, že nejde pouze o vztahy uvnitř firmy, ale i vztahy firmy s okolním světem.

Z uvedených definic můžeme konstatovat, že autoři se shodují v následujících charakteristikách firemní kultury:

*Vnitřní atmosféra* - firemní kultura je vnitřní atmosféra typická a jedinečná pro každou firmu.

*Projevy* - firemní kultura se projevuje v myšlení lidí, má potom vliv na chování a jednání zaměstnanců mezi sebou i s vnějším okolím, vyjadřuje úroveň mezilidských vztahů

*Specifičnost* – každý podnik má svojí specifickou firemní kulturu, která určuje lidské myšlení a chování v podniku.

V celé firmě, obzvláště pokud jde o firmu mezinárodní, budou existovat různé názory, zaměstnanci budou uznávat jiné hodnoty a normy chování. Pokud ale

nalezneme ve firmě převažující typ hodnot a společných představ, bude se jednat o dominantní firemní kulturu (Tureckiová, 2004, s. 142).

Zejména u větších podniků, které mají více oddělení, se můžeme setkat se subkulturami, tedy „podkulturami“ typickými pro jednotlivá oddělení. Subkultury uvnitř podniku představují různé divize, oddělení, skupiny nebo úseky. Jak uvádí Šigut (2004, s. 17) mezi subkulturami existují rozdíly v čase a cílech. Příklad subkultury uvádí Brooks (2003, s. 217) na prostředí nemocnice. V prostředí nemocnice vedle sebe bude fungovat několik subkultur. Subkultury budou tvořit skupiny lékařů, zdravotních sester, pomocného personálu či managementu nemocnice. Každá skupina má potom své vlastní hodnoty, postoje a názory, které se promítnou do jejich chování a jednání. Subkulturní skupiny se potom mohou na základě odlišnosti svých názorů a postojů často dostat do konfliktů. Subkultury vznikají na základě různých kritérií. Diferencovat se mohou na základě rozdílného obsahu práce, pracovních podmínek, věkové blízkosti či podobného životního stylu (Nový, 1996, s. 35).

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 67) shrnují, z čeho se pojem firemní kultura skládá: vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení a vzorce chování, atmosféra uvnitř firmy, zvyky a rituály mezi zaměstnanci, co je považováno za klady a co za zápory a hodnoty sdílené většinou zaměstnanců.

### **1.3. Historie firemní kultury**

Význam firemní kultury v současném ekonomickém prostředí výrazně stoupá. Přestože se pojem firemní kultura začíná objevovat již v 60. letech minulého století, do předního zájmu se firemní kultura dostává v 80. letech 20. století. Zájem o problematiku firemní kultury byl zapříčiněn mimo jiné „japonským ekonomickým zázrakem“, kdy Japonská ekonomika prudce rostla a západní firmy a manažery zajímal způsob řízení japonských firem (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 20).

Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 20) a Brooks (2003, s. 219) uvádějí, že dalším aspektem zvyšování zájmu o firemní kulturu bylo vydání odborných publikací, které se zabývaly hledáním cest zvyšování efektivnosti podniků. Např. kniha Peterse a Watermana „In Search of Excellence“ (1982) nebo „Corporate Cultures“ od Deal a Kennedyho, která prohlašovala, že silné kultury měly kladný účinek na organizační výkon. Deal a Kennedy (1982), kteří se inspirovali silou a soudržností japonské národní i organizační kultury, nabádali k dosažení silných kultur. Prohlašovali, že kultury tohoto

typu budou „systémem neformálních pravidel“, který poskytne poučení a motivaci pro zaměstnance.

Všechna publikovaná díla se shodovala v myšlence důležitosti kulturních kvalit pro efektivní řízení podniku.

Brooks (2003, s. 216) ale tvrdí, že pozornost byla zaměřena k pojmu firemní kultury mnohem dříve. Například Blake a Mouton (1969) nastínili souvislost mezi organizačními prvky jako kulturní a organizační výkon. Jaques (1952) tvrdil, že kultura dělá kompromis mezi chováním, postoji, hodnotami, přesvědčením a méně vědomými obyčejí a tabu.

Mnoho autorů se shoduje v tom, že efektivita managementu organizace se odráží od stylu jednání, myšlení a prožívání spolupracovníků. S touto myšlenkou souvisí pojem „měkké faktory řízení“, na jehož důležitost upozorňovali sociologové již před desítkami let, nicméně tento sociologický přístup došel popularizace až se zavedením pojmu firemní kultura (Nový, 1996, s. 33).

#### **1.4. Vznik a vývoj firemní kultury**

*„Firemní kultura se vytváří nejprve v myslích zakladatelů firmy, kteří kromě své představy o budoucím podniku (vize), účelu jeho fungování (mise) a způsobech, jak dosáhnout podnikatelského úspěchu (strategie a cíle), přinášejí také své základní představy a očekávání o tom, jak bude firma fungovat z hlediska vztahů mezi lidmi navzájem a vztahů k práci, k organizaci a ke společnosti.“* (Tureckiová, 2004, s. 133 – 134). Z uvedené definice vyplývá, že management firmy je tím, kdo první vytváří podnikovou kulturu. Manažeři se sami musí chovat tak, aby byli pozitivním příkladem svým zaměstnancům a kromě toho, že nastaví cíle a strategii firmy, položí základy nepsaných norem a očekávání chování zaměstnanců.

S Tureckiovou se shoduje Bělohlávek (1996, s. 109), který uvádí, že základní rysy firemní kultury určují zakladatelé firmy, kteří do ní promítají svoje názory, postoje a hodnoty, které považují za důležité, udávají směr, jak by firma jako taková měla vypadat. Dalším, kdo se na vytváření podnikové kultury podílí, jsou samotní zaměstnanci firmy. Právě členové firmy základní názory a hodnoty dále šíří a upevňují. Důležitou fází je, aby se zaměstnanci s kulturou firmy ztotožnili a přijali ji za svou. Firemní kultura je potom ze strany managementu podporována třemi aktivitami a to:

personálním výběrem, akcemi vrcholového vedení a socializací (Bělohlávek, 1996, s. 109, 110)

Již při personálním výběru, tj. výběru nových zaměstnanců jsou vybíráni ti uchazeči, kteří budou pravděpodobně nejlépe odpovídat požadavkům firmy a kteří se nejlépe ztotožní s kulturou firmy.

Mezi akce vrcholového vedení, které mají vliv na firemní kulturu, patří například postupy v odměňování. Zaměstnanci sledují, jaké chování a jednání bývá odměňováno a kteří pracovníci postupují v kariéře. Toto chování se také snaží osvojit a přijmout ho jako úspěšný vzor.

Proces socializace probíhá při příchodu nového zaměstnance do firmy. Firemní znaky, rituály nebo styl komunikace mu mohou být cizí a nepřirozené, je ale nutné, aby se nově příchozí zaměstnanec s kulturou firmy ztotožnil a přijal ji za svou. V tomto momentě je na vedení organizace, aby novému zaměstnanci poskytla oporu a možnost učit se a ulehčit proces adaptace (Bělohlávek, 1996, s. 110).

Firemní kultura potom vzniká a upevňuje se učením. Kultura firmy se začne utvářet již při samotném vzniku firmy. Dva hlavní principy organizačního učení jsou *redukce úzkosti a pozitivní posilování* (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 37, podle Schein, 1985)

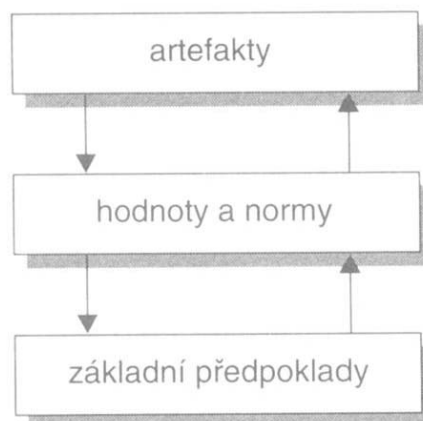
Zaměstnanci se mohou při výkonu práce setkávat s nejistotou a úzkostí. Zaměstnanec si vytvoří obranný mechanismus, kterým se bude řídit i v budoucnosti. Tento princip nazýváme redukce úzkosti.

Pozitivní posilování je „*tendence opakovat to chování a řešení problémů, které funguje, čili vede k žádoucím výsledkům, a pouštět chování, které nefunguje*“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 37).

Firemní kultura se může vyvíjet samovolně nebo cíleně, tj. ovlivňováním managementu (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 37).

## **1.5. Struktura a funkce firemní kultury**

Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 27, podle Schein, 1992, s. 29) uvádějí tři úrovně firemní kultury: *artefakty, hodnoty a předpoklady*. Úrovní potom myslí stupeň viditelnosti pro pozorovatele.



Obr. 1: Úrovně firemní kultury podle Scheina (Lukášová, Nový a kol. 2004, s.27 podle Schein, 1992, s. 29)

*Artefakty* tvoří vrchní vrstvu, která zahrnuje všechny kulturní jevy, které člověk vnímá. Schein zdůrazňuje, že tato vrstva je lehce pozorovatelná. Dle obrázku je zřejmé, že artefakty jsou nejvíce patrné. Je to viditelná organizační struktura a procesy. Artefakty a symboly jsou vědomé, ovlivňovatelné, viditelné, ale pro jejich pochopení je nutné vysvětlení jejich významu (Nový, 1996, s. 28).

*Hodnoty a normy* jednání tvoří další úroveň firemní kultury. Pokud zaměstnanci sdílí hodnoty, může jít o hledisko externí adaptace, hodnoty týkající se mise a strategie, či pohledu na cíle. Hodnoty, normy a přesvědčení jsou částečně vědomé a do jisté míry ovlivňovatelné a pro vnějšího pozorovatele jen částečně zřetelné (Nový, 1996, s. 28).

*Základní představy a předpoklady* představují nejhlubší rovinu podnikové kultury. Dle obrázku je patrné, že představy tvoří samotné jádro firemní kultury. Jedná se o nevědomá přesvědčení, představy a myšlenky pokládané za samozřejmost. Základní představy jsou nevědomé, spontánní a pro vnějšího pozorovatele neviditelné (Nový, 1996, s. 28).

Kultura firmy je významným faktorem konkurenceschopnosti podniku, který zvyšuje kvalitu spolupráce zaměstnanců, působí na jejich motivaci, produktivitu práce a tím i na jejich celkové výsledky (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 69).

Autoři odborné literatury (Vysekalová a Mikeš, 2009; Lukášová, Nový a kol., 2004) se shodují v následujících funkcích firemní kultury:

*Redukce nejistoty* - firemní kultura redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu. Tím, že se nejen v adaptačním procesu pracovníci učí, jak svou práci vykonávat a dostávají informace, se snižuje jejich nejistota a roste jejich spokojenost.



*Zdroj motivace* - firemní kultura může být významným zdrojem motivace pracovníků. Tím, že pracovníci považují svou práci za smysluplnou, tím že se cítí součástí organizace, se s organizací a jejími cíli a plány ztotožňují.

*Redukce konfliktů* - pokud je organizační kultura dostatečně silná, tak pracovníky spojuje a stmeluje.

*Konkurenční výhoda* - všechny předchozí body jsou zdrojem konkurenční výhody, protože pokud pracovníci jsou spokojení a motivovaní, jejich pracovní výkon roste. Zajistí se budování dobrého jména společnosti a v neposlední řadě firemní kultura zabezpečuje a usnadňuje koordinaci a kontrolu. Jaká je kultura firmy, může mít vliv na potencionálního zaměstnance již při výběru zaměstnání. Je to tedy důležitý prvek při získávání nových zaměstnanců.

## **1.6. Determinanty a prvky kultury firmy**

Determinanty kultury firmy rozumíme zdroje firemní kultury, tedy to, co na kulturu působí, co na ní má vliv a určuje její obsah a sílu. Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 26) rozděluje determinanty na vnější a vnitřní:

*Vnější vlivy* mají kořeny mimo firmu. Mezi vnější vlivy patří: konkurence na trhu, národní mentalita, tj. vliv národní kultury, legislativa, ekologie nebo úroveň vědy a výzkumu.

*Vnitřní vlivy* vycházejí potom z firmy samotné. Mezi vnitřní vlivy můžeme zařadit: předmět podnikání, strategii firmy, velikost firmy nebo historii firmy.

Vlivy firemní kultury popisuje také Šigut (2004, s. 30, podle Jakubíková, 1997): „*Podniková kultura je ovlivněna kulturou společnosti, kulturou regionální, podnikatelskou kulturou, kulturou odvětví, podnikovými subkulturami, kulturou vrcholového managementu a také procesy probíhajícími vně i uvnitř podniku.*“

Další rozdělení zdrojů firemní kultury uvádějí Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 33-36):

*Vliv národní kultury* - každá národní kultura má svá specifika. Její příslušníci sdílejí stejné hodnoty a normy. Výzkum zaměřený na odhalení vlivu národní kultury na kulturu organizací započal v 70. letech minulého století. Spojitost mezi obsahem národních kultur a kulturními charakteristikami organizací zkoumal například Hofstede (1991).

*Vliv velikosti a historie firmy* - délka existence firmy a její velikost mají na formu firemní kultury značný vliv. Jak popisují Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 36), firma si v průběhu svého „života“ projde určitými fázemi vývoje. Tyto fáze dělíme na *počáteční fázi, střední věk organizace a fázi organizační zralosti*. V počáteční fázi hraje pro kultury firmy důležitou roli zakladatel podniku, cílem všech aktivit je, aby se firma prosadila. Ve střední fázi organizace prochází krizí identity, dochází ke vzniku subkultur. Zaměstnanci v poslední fázi uctívají tradice a minulost.

*Vliv technologií* - v současné době jde technologický vývoj stále dopředu a technologie, které jsou ve firmě užívány, značně ovlivňují formu pracovních procesů a chování firmy a to jak v jejím vnitřním prostředí, tak i v interakci s vnějším světem. Nové technologie v oblasti výpočetní techniky značně ovlivňují způsob komunikace.

*Vliv profese* - tento jev se týká i oddělení ve větších firmách, kde zaměstnanci preferují odlišné zvyklosti, návyky, rituály i organizaci práce napříč odděleními firmy. Specifická může být i mluva.

Jako kulturní prvky jsou označovány „*nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému*.“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22). Všechny prvky firemní kultury potom mají svůj původ v myšlení lidí (Pfeifer a Umlaufová, 1993, s. 19). Autoři zabývající se problematikou firemní kultury se ve svých publikacích úplně neshodují ve výčtu prvků kultury firmy, nicméně nejčastěji popisovanými prvky jsou základní hodnoty, normy, postoje, artefakty a symboly.

*Hodnoty* jsou představy zaměstnanců o tom, co je správné. Hodnoty vyjadřují to, co se v organizaci považuje za důležité. Dle těchto hodnot pracovníci vědí, co by se v organizaci mělo nebo nemělo dělat, co je žádoucí. Příkladem organizační hodnoty může být např. zodpovědnost vůči životnímu prostředí nebo vzájemná spolupráce. Hodnoty jsou považovány za klíčový prvek organizační kultury. Armstrong (2007, s. 260) uvádí: „*Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů. Mohou se také vyjadřovat pomocí jazyka, rituálů, historek a mýtů*“.

*Normy chování* mohou být psané dokumenty, ale i nepsaná pravidla chování. Normy představují systém neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé měli po většinu času chovat. Objevují se ale rozpory v názorech na formu norem chování. Armstrong (2007, s. 260) a Lukášová a Nový (2004, s. 24) uvádějí, že normy jsou vždy nepsané, pokud by psané byly, šlo by o zásady nebo procedury. Podle Armstronga se tedy normy předávají vždy ústně. Na druhou stranu řada autorů uvádí, že normy mohou

být jak psané, tak nepsané. Normy chování jsou založeny na systému odměn a sankcí. Normy mají pro firmu zásadní význam, neboť určují chování, které se od zaměstnanců očekává. „*Konkrétní podoba vyplývá z představ a hodnot*“ firemní kultury (Tureckiová, 2009, s. 76). Tureckiová dodává, že, „: *nejúčinnějšími prostředky pro jejich předávání je komunikace*“.

*Artefakty* jsou lidské výtvořiny. Armstrong (2007, s. 261) uvádí, že artefakty jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Artefakty dělíme na materiální, např. budova firmy, vybavení, propagační materiály nebo firemní oblečení a nemateriální, např. různé historky a mýty, které ve firmě kolují, jazyk a slang, kterým se ve firmě mluví nebo večírky a oslavy, které firma pořádá a firemní hrdinové. Je tedy zřejmé, že artefakty jsou záměrně vytvářené a viditelné zvenčí.

*Hrdinové* jsou zaměstnancům všeobecně známi a ukazují výsledky firmy či vlastnosti, které jsou u zaměstnanců žádoucí. Funkcemi hrdinů pro zaměstnance je poskytování modelového chování, nastolení vysokých standardů výkonu, symbolizace organizace vnějšmu světu a motivace (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24, podle Deal a Kennedy, 1982). Lukášová, Nový a kol., ale doplňují, že systém vytváření hrdinů může být pro firmu i kontraproduktivní a rizikový a to pokud je vybrán nesprávný zaměstnanec nebo pokud schopnosti zaměstnanců nedosahují požadovaných výkonů a dochází tak k demotivaci zaměstnanců.

*Historky* jsou vyprávěny v rámci organizace, čerpají z minulosti a skutečnosti, ale často bývají zkreslené. *Mýty* naopak nemají základ ve skutečnosti, která se odehrála. Jak uvádějí Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 24), mýty vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit. Vzhledem ke snadnému zapamatování, jsou historky významným nástrojem předávání firemní kultury.

*Symbols* firemní kultury obsahují firemní rituály, ceremoniály a zvyky. Tyto zvyky udržované ve firmě dotvářejí celkovou atmosféru panující ve firmě. Jak uvádí Tureckiová (2004, s. 135) „*nejvýznamnějším systémem symbolů je lidská řeč*“. Tureckiová dodává, že právě lidská řeč je zprostředkovatelem firemních hodnot a norem. S tímto symbolem souvisí firemní řeč typická pro každou organizaci.

Pro organizaci je nesmírně důležité, aby již nově příchozí zaměstnanci splynuli s firemní kulturou a dále ji šířili právě prostřednictvím jejích prvků. V tom jim mohou pomoci ostatní zaměstnanci.

## 1.7. Síla a změna firemní kultury

Firemní kultura ovlivňuje způsob chování zaměstnanců. Podle toho, jak moc intenzivně se toto ovlivňování v chování projeví, rozlišujeme firemní kulturu silnou a slabou Lukášová (2004, s. 52).

*Silná kultura* je kultura, kde jsou hodnoty, normy a vzorce chování sdíleny široce, silná firemní kultura má tedy velký vliv na chování pracovníků „*Silná kultura je chápána jako kultura, charakteristická svojí vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování hodnot, norem v rámci organizace.*“ (Lukášová, 2004, s. 52). Firemní kultura se stává silnou, pokud se stane nedílnou součástí každodenního života všech nebo alespoň většiny zaměstnanců v podniku (Bedrnová a kol., 2012, s. 514). Bedrnová a kol. (2012, s. 515) popisují, že silná firemní kultura má velký vliv na pracovní jednání lidí a zároveň utváří atmosféru typickou pro firmu. Bedrnová a kol., ale dodávají, že je nutné, aby se základy kultury firmy přímo vázaly na strategii firmy, a zároveň musí být jasné, logické a komunikované všem zaměstnancům firmy. Prvky a procesy firemní kultury se potom musí promítnout do všech aktivit organizace, počínaje již nábořem a výběrem nových zaměstnanců. Může mít svoje výhody i nevýhody. Charakteristiku silné kultura popisuje Bedrnová a kol. (2012, s. 513-514):

*Jasnost, zřetelnost* – nepsaná pravidla chování musí být jasná, přehledná a srozumitelná všem zaměstnancům, bez ohledu na jejich věk, vzdělání či zastávanou pozici ve firmě. Známé musí být normy pro jednání požadované, chtěné, ale i pro nežádoucí a nepřijatelné.

*Rozšířenost* – zaměstnanci musí nejen znát jednotlivé prvky kultury firmy, ale zároveň musí do styku s firemní kulturou a jejími prvky přicházet do styku co nejčastěji - na každém místě a v každé situaci.

*Zakotvenost* – přijetí zaměstnanci kultury firmy za „své“, ztotožnění se a identifikace s firemní kulturou a jejími prvky.

Bedrnová a kol. (2012, s. 515-516) popisují pozitivní dopady silné firemní kultury:

*Interní komunikace* se stane jasnější, přímější a rychlejší. Omezí se tak případná nedorozumění, nepochopení či konflikty plynoucí z nejasných či neúplných informací. Kultura firmy se stane obecným společným základem pro rozhodování. Na základě toho dojde k usnadnění a zrychlení rozhodování, stejně tak jako k implementaci změn. Silná firemní kultura vzbudí v zaměstnancích pocit sounáležitosti, s ostatními zaměstnanci, cíli firmy, ale i s firmou samotnou. Zvýší se stupeň sociální kontroly jednotlivých

zaměstnanců i mezi zaměstnanci mezi sebou. Tím pádem nebude dbána taková pozornost formální kontrole.

Bedrnová a kol. (2012, s. 517) uvádí negativní stránky silné firemní kultury:

*Uzavřenost vůči okolnímu světu* - pokud jsou hodnoty, normy chování a přesvědčení zaměstnanců zakotveny pevně v jejich myslích, je těžké si zachovat odstup a vidět věci v širších souvislostech. Pokud zaměstnanci pevně věří, že jejich přístup je ten správný a jediný, vede to k uzavřenosti a ignoraci vnějších podnětů a informací, které by mohly přispět k zefektivnění práce.

*Nedostatek flexibility* - pokud zaměstnanci lpí na tradičních vzorech, jednání a přístupech, které se v minulosti osvědčily, nevidí důvod, proč je měnit. Nicméně dynamické prostředí podnikání vyžaduje neustálé změny. Tyto změny mohou pak znamenat budoucí úspěch firmy. Pokud ale firma zatvrdne na naučených postupech a bude ignorovat prvky značící nutnost změny, může se o takový úspěch připravit. Takovéto jednání plyne z obav ze změn a nových věcí, které jsou odmítány kvůli nejistotě a strachu.

*Slabá firemní kultura* se projevuje nejednotností v názorech a přesvědčeních - nikdo neví co je správné, má malý vliv na zaměstnance a jejich motivaci a výkon. Ve slabé firemní kultuře se objevují četné odchylky od očekávaného chování zaměstnanců (Bělohávek, 1996, s. 108).

V současném dynamickém prostředí jsme neustále svědky různých změn. Je nezbytné uvědomit si nutnost těchto změn. Podnik, který chce být úspěšný, musí změny předvídat a využívat je jako příležitosti. Armstrong (2007, s. 266) uvádí, že změna firemní kultury začíná analýzou současné, již existující firemní kultury. Ke změně firemní kultury potom může dojít buď živelně, nebo řízeně (Tureckiová, 2004, s. 145). Řada autorů (Vysekalová a Mikeš 2009; Stýblo, 2010) se shoduje v tom, že proces změny firemní kultury je obtížný a zdoluhavý. Nicméně změna firemní kultury je nakonec možná a reálná a v mnohých případech žádoucí. Nutnost nebo potřebu změny firemní kultury potvrzuje Stýblo (2010, s. 40-41). Podle něj mají šanci prosadit se v současném a budoucím, rychle se měnícím podnikatelském prostředí firmy inovativní, globálně orientované a připravené na změnu.

Důležitou roli při změně firemní kultury hrají personalisté, kteří mohou případnou budoucí změnu ovlivnit již výběrem a přijetím zaměstnanců, kteří budou hodnoty organizace sdílet a ztotožňovat se s nimi.

Předpoklady úspěšného zavedení změny firemní kultury uvádí Tureckiová (2004 s. 146 – 147): podpora vrcholového vedení a majitelů firmy, spolupráce s personalisty, definování vize změny – čeho chceme změnou dosáhnout a přesvědčování zaměstnanců o vhodnosti změny, projevení jim podpory. Z uvedených předpokladů lze usuzovat, že jedním z podstatných determinantů úspěšného zvládnutí změny firemní kultury je účinná firemní komunikace napříč firmou. Vrcholový management musí zajistit včasnou informovanost zaměstnanců o plánované změně, o její konkrétní podobě, co a jak ovlivní zaměstnance i případná rizika související se zavedením změny

Jak uvádí Stýblo (2010, s. 42), nikdy nemáme jistotu, že volbou určitých metod a postupů dosáhneme žádoucích výsledků. Stýblo potom uvádí postup, pokud se při řízení změny objeví komplikace: *„Začnou-li se vyskytovat problémy, je třeba rozpoznat jejich příčiny, pochopit zdroje, zjistit, čeho se lidé obávají a proč a co se stává brzdou procesu změny.“* K tomuto účelu se provádějí průzkumy.

Příčiny neúspěchu změny uvádí Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 80): nezáměr a neúčast těch, kterých se změna týká, netrpělivost a nedůslednost u aktérů změn a nejasnost v cílech, tj. čeho chceme dosáhnout.

Změna firemní kultury je možná zejména zavedením nové strategie nebo organizace. Důvodem je předpoklad, že změna kultury firmy znamená nové organizační uspořádání pracovních skupin a vztahů či nové postupy v rámci kontroly či náboru a výběru nových zaměstnanců (Nový, 1996, s. 33).

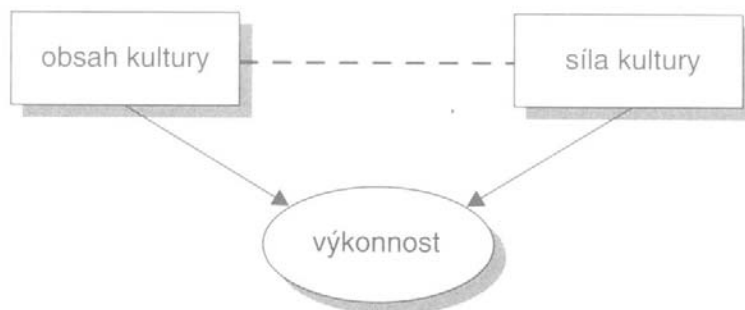
## **1.8. Firemní kultura a její vliv na výkonnost podniku**

Výzkumy zabývající se spojitostí firemní kultury a výkonností podniku započaly již v osmdesátých letech minulého století. Výzkumy prvních autorů, kteří se touto problematikou zabývali (Peters a Waterman, 1982, Denison 1990), byly podrobeny kritice, nicméně idea, že kultura firmy výrazně určuje úspěšnost firmy, byla přijata a další autoři (Denison a Mishra, 1995, výzkumy Kottera a Hesketa, 1992) již řešili vztah mezi kulturou podniku a výkonností organizace systematicky (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 51).

Podle Lukášové, Nového a kol. (2004, s. 52-54) mají na vliv výkonnosti organizace vliv dvě složky firemní kultury a to její síla a obsah.

*Síla kultury* je popsána v kapitole 1.7. Síla a změna firemní kultury.

*Obsah kultury* má podle Lukášové, Nového a kol. (2004, s. 53) dvojí vliv na výkonnost organizace. Pracovníky aktivuje a směřuje k naplňování hodnot a cílů dané kultury.



Obr. 2: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 53)

## 2. Firemní komunikace

Tuto kapitolu jsem se rozhodla zařadit, vzhledem k tomu, že komunikace je důležitou složkou firemní kultury. Účinná komunikace je důležitým prvkem zvládnutí změny firemní kultury. Komunikací se dále zabývám v praktické části této bakalářské práce.

*„Komunikace představuje základ veškerých mezilidských vztahů, včetně profesních.“* (Barták, 2007, s. 63). Je tak logické, že komunikace představuje základní kámen pro vedení a řízení lidí. Tuto myšlenku potvrzuje i Bělohlávek (1996, s. 231). Jak již bylo řečeno, firemní kultura je sociální systém v organizaci. Aby mohl tento systém efektivně fungovat, je nutné, aby management zajistil účinné komunikační působení a to tak, že bude příslušným zaměstnancům poskytovat potřebné informace ve vhodném čase a situaci.

Efektivní komunikace je důležitým prvkem fungování celé organizace. Jak uvádí Bedrnová a kol. (2012, s. 336), účel komunikace v organizaci je stanovení a sdělování podnikových cílů. Pro management firmy je nezbytně důležité zajistit efektivní přenos informací pro delegování a koordinaci zaměstnanců. Podnik může používat různé komunikační prostředky a nástroje jako přímou komunikaci, mailovou nebo telefonickou komunikaci.

Komunikaci v organizaci dělíme na vnitřní a vnější (Bedrnová a kol., 2012, s. 336). Bedrnová dodává, že vnitřní a vnější komunikace neexistují zcela odděleně, ale doplňují se.

### 2.1. Vnitřní komunikace

Vnitřní komunikací v podniku se zabývají Bedrnová a kol. (2012, s. 337-345). Vnitřní komunikace probíhá přímo v organizaci a zahrnuje především zaměstnance firmy. Vnitřní komunikace působí na organizační vztahy a na vztah zaměstnanců k organizaci. Tyto vztahy potom mají vliv na celkové výsledky organizace. Mezi důležité aspekty komunikace patří její rychlost, kvalita a obousměrnost. Do vnitřní komunikace v organizaci patří komunikace na úrovni spolupracovníků, komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky a komunikace mezi jednotlivými úrovněmi.



Nové technologie v oblasti komunikace jí usnadňují a to zejména, pokud se jedná o větší vzdálenosti mezi zaměstnanci. Pomocí nejrozličnějších komunikačních platforem se tak můžeme účastnit video konferencí, sdílet plochu či pořádat meetingy. Díky této formě komunikace se mohou setkat i zaměstnanci z různých poboček či států a ušetří se čas i finanční náklady.

S Vysekalovou a Mikešem (2009, s. 64) souhlasím v tom, že v současné době jsou zaměstnanci denně zahlcováni spoustou informací, a to i z více zdrojů, ve kterých je někdy obtížné se orientovat. Je proto důležité všechny komunikační zdroje propojit. Musíme mít na paměti, že i s pokročilou dobou a technikou, je nezbytné udržovat i osobní kontakt se zaměstnanci.

Výhody a nevýhody komunikačních médií uvádím jako přílohu č. 2 této bakalářské práce.

## **2.2. Vnější komunikace**

Komunikací s vnějším prostředím popisují Bedrnová a kol. (2012, s. 345-357). Firemní komunikace neobsahuje jen komunikaci uvnitř firmy, ale také komunikaci s vnějším okolím. Nedílnou součástí komunikačních aktivit organizace je její prezentace vnějšmu prostředí. Firma navenek komunikuje s různými cílovými skupinami, jako jsou zákazníci, konkurenti, odbory nebo investoři. Aby byla organizace efektivní, musí se ve vnějším okolí správně adaptovat. Vzhledem k rozvoji komunikačních médií mají firmy různé možnosti, jak komunikovat se svým okolím. Firmy ale musí důkladně zvážit jaké informace kdy zveřejnit a jaký komunikační kanál zvolit:

*Tisk* je charakteristický velkým množstvím příjemců, kteří v jednom momentě mohou reagovat na sdělení. Použití tisku představuje nižší finanční náklady oproti jiným metodám, proto je více dostupný. V současné době jsou stále více používány rychlejší a efektivnější média jako internet a televize.

*Internet* představuje nové a rychlé médium s mnoha přednostmi, jako je rychlý přenos informací, flexibilita a možnost aktualizace komunikovaných obsahů. Trendem je organizování on-line meetingů ve firmách. Negativní stránkou tohoto média může být možná neserióznost komunikované informace.

*Přímá komunikace s veřejností* představuje další možnost vnější komunikace firmy. I přes využití různých médií je nutné, aby firma komunikovala v určitých případech s veřejností přímo. Techniku sdělení firma volí na základě cílové skupiny, které chce

sdělení předat. Jak uvádí Bedrnová a kol. (2012, s. 355), v určitých případech komunikace s vnějším okolím firmy je vhodné kontaktovat odborníka.

### 3. Typologie firemní kultury

Výzkum v oblasti typologie firemní kultury započal již před několika desetiletími (Handy, 1976; Miles a Snow, 1978; Ansoff, 1979; Deal a Kennedy, 1982 a další). Konstrukce typologií slouží vědcům jako nástroj pro rozčlenění a zpřehlednění obsahu sociální reality (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 75).

Existuje mnoho zařazení a klasifikací firemních kultur. Typologii podnikových kultur popsali např. Handy, Harrison nebo Schein. Pro potřeby mého bakalářské práce jsem se rozhodla popsat typologii R. Harrisona a Ch. Handyho, typologii Deala a Kennedyho a teorii „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese vzhledem k tomu, že tyto teorie dle mého názoru podávají komplexní obraz důležitých aspektů kultury firmy.

#### 3.1. Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

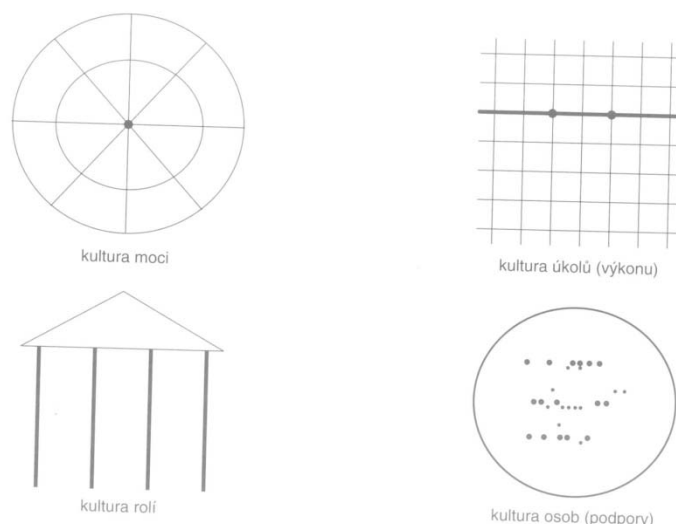
První publikovanou a všeobecně známou typologií firemní kultury se stala typologie Rogera Harrisona, na kterou navázal Charles Handy a rozpracoval ji. Tato typologie je formulována ve vztahu k organizační struktuře. Roger Harrison charakterizoval čtyři základní typy firemní kultury:

*Kultura moci*, tzv. „pavučina“, kultura charakteristická pro velké organizace. Kultura je založena na autoritě vedoucích osob, které dávají příkazy. Hlas podřízených zaměstnanců nemá váhu. Autorita vedoucích zaměstnanců je často vynucena strachem.

*Kultura rolí*, kde je klasický hierarchický řetěz. Začíná řadovými pracovníky, nad nimiž jsou nižší vedoucí, kteří podléhají středním manažerům. Na vrcholu stojí ředitelové delegovaní autoritou. Typ charakteristický pro komerční podniky.

*Kultura úkolů*, v níž je pozornost soustředěna na zadané úkoly více než na formality. Hnacímotorem je uspokojení ze splnění práce. Tato kultura je typická pro malé soukromé firmy.

*Kultura osob*, vyznačující se sounáležitostí zaměstnanců, vzájemnou podporou. Zaměstnanci mají potřebu přispívat individuálními úspěchy (Bělohávek, 1996, s. 112 – 113, podle Handy, 1985).



Obr. 3: Typologie firemní kultury Charlese Handyho (Lukášová, Nový a kol., 2004, podle Handy, 1993, s. 182, 185, 187, 190)

### 3.2. Typologie. E. Deala a A. A. Kennedyho

Typologii autorů Deala a Kennedyho (1982) popisují Lukášová, Nový a kol., (2004, s. 79-82). Dle Deala a Kennedyho má na firemní kulturu největší vliv sociální a podnikatelské prostředí, ve kterém firma působí. Deal a Kennedy na základě tohoto zjištění formulovali čtyři typy firemní kultury: kulturu drsných hochů, kulturu tvrdé práce, kulturu sázky na budoucnost a procesní kulturu. Tyto čtyři typy vycházejí ze dvou aspektů trhu: mírou rizika podnikání a rychlostí zpětné vazby trhu. Autoři dodávají, že model je zjednodušený a ve firmách se mohou objevovat prvky více typů firemních kultur.

*Kultura drsných hochů* je charakteristická individualismem a ochotou podstupovat vysoké riziko. Vyžadována je rychlá zpětná vazba trhu. Typický je rychlý vzestup zaměstnanců, ale také možný rychlý pád. Zaměstnanec je zde tak dobrý, jako jeho poslední výkon. Tato firemní kultura je typická pro mladé podniky, kde panuje soupeřivost a vysoká fluktuace. Tento typ kultury je typický pro firmy v oblasti filmu nebo reklamy.

*Kultura tvrdé práce* je typická pro firmy s nízkou mírou rizika podnikání a rychlou zpětnou vazbou trhu. V této kultuře panuje týmová práce a aktivita. Prioritou podniků s kulturou tvrdé práce je zaměření na zákazníka a jeho potřeby. Tato kultura je typická

pro prodejní organizace, včetně podomního prodeje. Hrdinové jsou v tomto typu kultury nejlepší prodejci nebo výrobci.

*Kultura sázky na budoucnost* je přítomna ve firmách s velkým rizikem rozhodování a pomalou zpětnou vazbou. Tato kultura se objevuje ve společnostech farmaceutického, chemického nebo jaderného průmyslu, kde se do výzkumu investují obrovské částky a trvá velmi dlouho, než se zjistí, zda byla investice úspěšná. V této kultuře není možno chybovat, každé rozhodnutí proto musí být mnohokrát zváženo a rizika musí být eliminována. Typická je spolupráce a týmová atmosféra s praktikováním firemních rituálů a ceremoniálů. Kariérový postup je zde pomalý.

*Procesní kultura* se vyznačuje nízkým rizikem podnikání a malou až žádnou zpětnou vazbou trhu. Důraz je kladen spíše na to „jak“, než „co“. Důležitými hodnotami, které jsou zde zastávány, jsou dodržování formalit a opatrnost. Typické je také přesné dodržování stanovených postupů a orientace na detaily. Procesní kultura se objevuje v bankách, pojišťovnách a státní správě. Tento typ kultury je efektivní v předvídatelném prostředí, nicméně její zpětná vazba je velmi pomalá.

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
míra rizika			

Obr. 4: Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 80)

### 3.3. Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese

Typologii Goffeeho a Jonese (1998) popisují Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 94-98). Tato teorie je formulována ve vztahu k chování organizace, resp. jejích pracovníků k sobě navzájem a vůči své vlastní organizaci. Typologie se zabývá charakterem těchto vztahů a jejich důsledkům pro efektivnost organizace. Teorie „krychle 2S“ staví na dvou pojmech: sociabilita a solidarita.

*Sociabilita* v tomto modelu představuje přátelské vztahy mezi zaměstnanci. Pokud je sociability vysoká, panuje v organizaci přátelská atmosféra, vysoká míra sociální interakce a sdílení informací.

*Solidarita* znamená soudržnost, která vychází z rozumu. Na rozdíl od sociability zde přední roli hrají společné úkoly a společně sdílené cíle. Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 94) konstatují, že i když vztahy mezi zaměstnanci nemusejí být přátelské, pokud je míra solidarity mezi zaměstnanci vysoká, efektivita jejich spolupráce také.

Lukášová a Nový uvádějí, že kombinací dvou uvedených dimenzí vzniknou čtyři typy firemní kultury podle Goffeeho a Jonese: kultura síťová, kultura námezdní, kultura fragmentální a kultura pospolitá. Každý typ kultury může mít na výkonnost firmy pozitivní či negativní vliv. Osm výsledných kultur vytváří krychli.

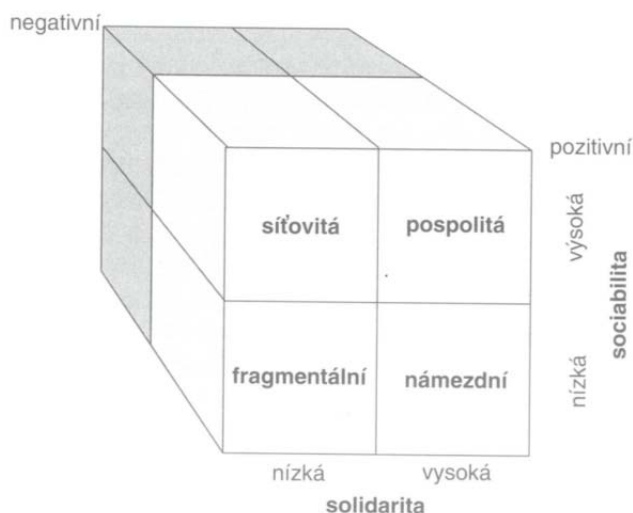
*Síťovitá kultura* se vyznačuje vysokou mírou sociability a nízkou úrovní solidarity. Základem tohoto typu kultury jsou vztahy, přátelství a laskavost. V pozitivní formě síťové kultury se přátelství objevuje v celé firmě. Je zde vysoká míra sdílení informací, stejně tak jako velká míra ochoty pomoci ostatním zaměstnancům. Výhodou tohoto typu kultury je příjemná pracovní atmosféra a vzájemná loajalita zaměstnanců. Nevýhodou síťovité kultury je zde díky nízké solidaritě nízká míra loajality k firmě samotné, řešením problémů zde není nejlepší řešení, ale kompromis. Pokud je síťovitá kultura laděna negativně, zaměstnanci dbají na vztahy a sdílení informací, nicméně selektivně. Všechny důležité obchody a rozhodnutí se konají jen ve vybraných skupinách.

*Námezdní kultura* je protikladem síťovité kultury, je zde vysoká míra solidarity a poměrně malá úroveň sociability. Jak je patrné z názvu tohoto typu kultury, největším motivem pro práci jsou zde peníze a osobní zisk. V pozitivní formě tohoto typu kultury je vysoké sdílení zájmů a cílů. Panuje zde koordinovanost a konstruktivní přijímání nápadů. Loajalita zaměstnanců zde není příliš vysoká, pokud zaměstnanci dostanou lepší nabídku, odcházejí. V negativní formě námezdní kultury zaměstnanci usilují jen o své cíle a ne o cíle organizace, velkou roli zde hraje zaměření na výsledky a kdo výsledky nepodává, bude propuštěn. Setrvání v takovém pracovním prostředí je pro zaměstnance velmi náročné.

*Fragmentální kultura* je typická individualismem zaměstnanců, je zde absence přátelství či podpory cílů organizace. Zaměstnanci nepracují primárně pro peníze, ale pro svoji pověst a kariéru. Tato kultura je typická pro organizace, kde zaměstnanci docházejí do firmy pouze, pokud je to nutné. V pozitivní fragmentální kultuře mají

nejlepší pracovníci zajištěny nejlepší podmínky, tím pádem je tento typ založen na spravedlivosti. Pokud zaměstnanci pracují z domova, pro firmu to znamená nižší náklady. Pokud je fragmentální kultura laděna negativně, představuje ze všech osmi typů kultury pro organizaci největší problém. Lidé zde nespolupracují a nesdílejí informace. Identifikace zaměstnanců s organizací je velmi nízká.

*Pospolitá kultura* kombinuje stejnou míru sociability a solidarity. Je zde přátelská atmosféra spolu s loajalitou k organizaci. Pozitivní typ této kultury je charakteristický dobrými vztahy a respektováním zaměstnanců. Typická je sounáležitost a zaměření na výsledky. Tento typ je typický pro malé organizace. Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 97) uvádějí, že i tento typ kultury má negativní formu. V tomto případě z firmy odcházejí nejlepší zaměstnanci, protože nejsou dostatečně motivováni.



Obr. 5: Model „krychle 2S“ Goffeeho a Jonese (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 94, podle Goffee a Jones, 1998, s. 21)

## **4. Diagnostika firemní kultury**

Touto kapitolou se zabývám vzhledem k tomu, že praktická část této práce je na diagnostiku firemní kultury zaměřena.

Poznání a pochopení firemní kultury je důležité, pokud se management firmy rozhodne pro přijetí důležitých rozhodnutí týkajících se výkonnosti organizace jako například rozhodnutí týkající se implementace firemní strategie, problematika nízké výkonnosti podniku, plánování fúze apod. Pro získání relevantních informací o kultuře firmy se provádí diagnostika firemní kultury vycházející z kvalitní metodologie. Kvalitní diagnostika kultury firmy musí nést prvky aplikovaného vědeckého výzkumu (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 98).

### **4.1. Metody diagnostiky firemní kultury**

K diagnostice firemní kultury se užívají kvalitativní a kvantitativní metody. V počátečních fázích výzkumu této problematiky se objevovaly neshody autorů ohledně aplikace kvalitativních a kvantitativních metod, nicméně v současné době převládá názor, že ideálním výzkumným postupem je kombinace obou zmiňovaných metod při zohlednění účelu a cíle výzkumu (Lukášová, 2004, s. 100). Myšlenku výhody kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu zmiňuje také Bělohlávek (1996, s. 17). Nový a Surynek (2002, s. 82) zmiňují, že pro získání nejobektivnějších empirických dat je nutné použít nejméně dvě až tři techniky, kdy se nejčastěji jedná o použití dotazníkového šetření, pozorování, interview a studium dokumentů.

Jak uvádí Lukášová, Nový s kol. (2004, s. 101) cílem kvalitativních metod je získat co nejvíce informací o zkoumaném jevu a porozumět mu. Kvalitativní metody nepracují s čísly, ale s kvalitativními informacemi, zejména se slovy. Nevýhodou kvalitativních metod je náročnost z hlediska sběru informací a jejich vyhodnocení. Nezbytná je redukce získaných dat. Výsledkem kvalitativních metod jsou závěry. Mezi kvalitativní metody patří například pozorování, hloubkový rozhovor nebo analýza dokumentů (Lukášová, 2004; Bělohlávek, 1996, s. 16).

U kvantitativních metod jsou proměnné předem zvoleny a stanoveny. Základ tvoří měřitelná, kvantitativní data. Respondent je omezen nabídkou odpovědí. Výsledkem kvantitativních metod je nalezení prostého výsledku z velkého množství informací.



Mezi výhody kvantitativních metod patří snazší sběr dat a možnost srovnávání výsledků napříč odděleními nebo organizacemi. Mezi dvě základní techniky sběru dat pro tuto metodu patří pozorování a dotazování ve standardizované podobě (Bělohávek, 1996, s. 15).

## 4.2. Dotazovací metody

Jak uvádí Bedrnová a kol. (2012, s. 50), v dotazovacích metodách klade otázky či jiné podněty výzkumník a respondenti na tyto podněty reagují. Forma, obsah i pořadí otázek je u dotazovacích metod pevně stanoveno. Jako dotazovací metody užíváme dotazník, anketu a rozhovor. Nejčastějšími technikami výzkumu jsou dotazník a standardizovaný rozhovor, vzhledem k tomu, že při použití těchto metod je snadnost vytvoření, možnost získání velkého množství dat, nízké náklady a možnost výsledky statisticky zpracovat.

Jak uvádí Nový a Surynek (2002, s. 85) rozhovor dělíme dle míry formalizace jeho scénáře na nestandardizovaný, standardizovaný a polostandardizovaný. *Nestandardizovaný rozhovor* nemá pevně stanovené pořadí ani formu otázek. Tento typ se používá v případech, kdy o zkoumaném jevu máme málo informací. *Standardizovaný rozhovor* má přesně stanovené pořadí i formu otázek. *Polostandardizovaný rozhovor* kombinuje výhody dvou předchozích typů rozhovoru.

Základem dotazovacích metod jsou otázky. Otázky mohou být otevřené, uzavřené a polootevřené. Při sestavování otázek musí autor brát zřetel na typ výzkumu a výzkumné cíle. V odpovědi na otevřenou otázku má respondent možnost volně se vyjádřit. Nevýhodou je složitější zpracování odpovědí. Otázky uzavřené nabízejí stanovené varianty odpovědí. Nevýhodou je možná absence vhodné odpovědi. Otázky polootevřené nabízejí možnost volné odpovědi i výběru z nabídky odpovědí (Nový a Surynek, 2002, s. 84).

Jak uvádějí Nový a Surynek (2002, s. 84) největší slabinou dotazovacích metod je subjektivní pohled dotazovaných na objektivní skutečnosti. Zjištěná data lze ale dobře statisticky zpracovat, proto patří dotazovací metody k oblíbeným metodám výzkumu. Další zápornou stránku dotazovacích metod uvádějí Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 104). Uvádějí, že není možné, aby tyto metody postihovaly všechny oblasti zkoumané problematiky firemní kultury vzhledem k její komplexnosti. Kritickým bodem konstrukce

dotazníků je fakt, jaké oblasti otázek zvolit, aby postihovaly relevantní aspekty firemní kultury.

### 4.3. Pozorovací metody

Při pozorování je sociální realita zachycena očitým svědkem, tj. pozorovatelem, na jehož možnostech je pozorování závislé (Nový a Surynek, 2002, s. 88). Jak uvádí Bedrnová a kol. (2012, s. 48) pozorovat lze „*vnější projevy člověka, prostředí, ve kterém se pohybuje, případně bezprostřední chování.*“ Bedrnová dodává, že naopak nelze pozorovat myšlení, prožívání a motivaci lidí. Vědecké pozorování by mělo probíhat systematicky, objektivně a za předem stanovených podmínek. Vědecké pozorování musí mít přesně formulovaný cíl a objekt pozorování.

Pozorování dle zjevnosti procesu pozorování dělí Bedrnová a kol. (2012, s. 49) na zjevné a skryté. Při *zjevném pozorování* pozorované osoby vědí, že jsou pozorovány. Při *pozorování skrytém* pozorovaný objekt neví o tom, že je pozorován.

Podle postavení pozorovatele rozlišují Bedrnová a kol. (2012, s. 49) pozorování zúčastněné a nezúčastněné. Při *zúčastněném pozorování* se pozorovatel stává součástí pozorovaného objektu, má vliv na to, co se odehrává. V *nezúčastněném pozorování* pozorovatel není součástí objektu výzkumu. Nezúčastněné pozorování se užívá pro maximalizaci objektivitu výzkumu.

Mezi výhody pozorování patří fakt, že sledujeme určitý úsek chování, tudíž nezávisí na ochotě zkoumaného člověka poskytnout informace. Další výhodou je bezprostřední zaznamenání situace (Bedrnová a kol, 2012, s. 50)

Nevýhodou pozorování je fakt, že pozorujeme jen v určitém časovém úseku a sledujeme jen vnější projevy chování. Vzhledem k těmto nevýhodám bývá pozorování doplňováno dalšími technikami, zejména dotazováním (Bedrnová a kol., 2012; s. 50, Nový a Surynek, 2002, s. 88).

## 5. Pracovní prostředí

V této kapitole se zabývám pracovním prostorem, jeho vybavením a uspořádáním. Zároveň se zabývám škodlivými faktory pracovního prostředí. Tuto kapitolu jsem zařadila, vzhledem k tomu, že pracovní prostředí má vliv na výkonnost zaměstnanců. Problematika pracovního prostředí je obsažena v dotazníkovém šetření praktické části této bakalářské práce.

Hanáková (2008, s. 9) charakterizuje pracovní prostředí jako souhrn „*fyzikálních, chemických, biologických, ekonomických, sociálních a organizačních faktorů*“, které působí při práci na člověka a ovlivňují jeho zdraví a pohodu.

Pracovní místo je prostor, který je určen zaměstnanci k výkonu jeho práce. Pracovní místo rozlišujeme trvalé, přechodné a vedlejší. Za trvalé považujeme pracovní místo tehdy, jestliže na něm zaměstnanec pracuje více než polovinu pracovní doby (Hanáková, 2008, s 17).

*Vybavení a uspořádání pracovního místa* musí zaměstnanci umožňovat snadný výkon práce, nesmí omezovat pohybové ústrojí zaměstnance. Jokl (2002, s. 217-218, podle Švácha, 1975) uvádí, že pracovní prostor může být zcela otevřený až zcela uzavřený. Ideálním prostorem k práci je prostor polouzavřený, který zaměstnancům poskytuje soukromí, ale zároveň umožňuje komunikaci.

*Osvětlení* - Hanáková (2008, s. 11) popisuje, že struktura pracovišť se řeší tak, aby bylo zajištěno denní osvětlení pracovišť. Osvětlení nesmí zaměstnance oslňovat a zároveň musí odpovídat nárokům vykonávané práce na zrakovou činnost a zabezpečovat bezpečnost zaměstnanců. Rozlišujeme tři druhy osvětlení vnitřních prostorů a to: denní osvětlení - osvětlení denním světlem, umělé osvětlení – osvětlení umělými zdroji a osvětlení sdružené – denní osvětlení doplněné osvětlením umělým.

Existuje mnoho faktorů, které mají na zaměstnance při výkonu práce negativní vliv. Vzhledem k typu práce ve firmě, kterou se zabývám v praktické části, jsem se rozhodla popsat ty faktory, o kterých se domnívám, že mohou zaměstnance ovlivňovat. Tyto škodlivé faktory popisuje Hanáková (2008):

*Psychická zátěž* - důležitý faktor při výkonu práce zaměstnanců je jejich psychická pohoda. Škodlivými faktory pracovního prostředí psychické pohody jsou psychická zátěž a pracovní stres. Psychická zátěž je „*pracovní zátěž se zvýšenými nároky na psychické procesy jako je pozornost, paměť, myšlení nebo rozhodování*.“ Pracovní stres

charakterizujeme jako nepřiměřenou pracovní zátěž, která je způsobena nějakým vnějším stresorem a ohrožuje integritu organismu. Stresovou reakcí na pracovní stres obvykle bývá prožívání stavů, jako je úzkost, strach či napětí (Hanáková, 2008, s. 60).

*Zraková zátěž* – zraková únava má příčinu v nedostatečném osvětlení pro výkon práce. Známkou této zátěže je bolest očí, pálení očí a deformace zrakového vnímání (rozmazání písmen v textu, černé skvrny v zorném poli). Tyto projevy jsou doprovázeny bolestmi hlavy a zarudlými spojivkami. Práci se zrakovou zátěží je nutné prokládat bezpečnostními přestávkami v trvání 5 až 10 minut po každých dvou hodinách práce.

*Pracovní poloha* je určována řadou podmínek: konstrukcí používaných technologických prostředků, rozměry a vybavením pracovního místa, pracovními pohyby a tělesnými rozměry pracovníka. Nevhodně vybavené a uspořádané pracovní místo může mít za následek přetížení pohybového aparátu zaměstnance, omezený pohyb či pokles výkonnosti zaměstnance.

# EMPIRICKÁ ČÁST

## 1. Charakteristika společnosti Amgen s.r.o.

Informace o charakteristice společnosti nalezneme na globálních a lokálních webových stránkách firmy (Amgen, úvod, 2013).

Amgen (dříve Applied Molecular Genetics) je americká biofarmaceutická společnost. Jako jedna z prvních společností z oboru biotechnologie ve farmacii vyvinula nové biologické produkty na základě nejnovějších objevů v oblasti rekombinantní DNA a molekulární biologie. Amgen s.r.o. je v současnosti jednou z největších biotechnologických farmaceutických společností na světě, celosvětově zaměstnávající přibližně 17 000 zaměstnanců. Společnost vyvíjí nové léky k léčbě závažných onemocnění. Zásadní fází ve vývoji nových léků je klinické hodnocení. Klinické hodnocení je proces, kde dobrovolníci užívají zkoumaný nový lék. V klinických hodnoceních se sleduje mnoho aspektů hodnoceného přípravku, jako je účinnost a bezpečnost.

Světová centrála společnosti se nachází v Thousand Oaks v Kalifornii. Evropská centrála se nachází ve Švýcarsku. Centrála pro Českou republiku sídlí v Rakousku. Od roku 2012 je ředitelem společnosti Robert A. Bradway. V současné době společnost působí ve 44 zemích světa na všech kontinentech.

Mezi nejdůležitější oblasti, na které se společnost soustředí ve střední a východní Evropě patří Česká republika, Polsko, Maďarsko, Slovensko a Rumunsko. V České Republice Amgen s.r.o. působí od roku 2004. Sídlo společnosti se nachází v Praze.

Firma se zaměřuje na nejzávažnější onemocnění. Amgen s.r.o. se zaměřuje na výzkum nových léků, které pokryjí mezery moderní medicíny a zkvalitní život mnoha pacientům. Současné portfolio produktů Amgenu obsahuje léky k léčbě různých onemocnění. Léčivé přípravky společnosti se zaměřují zejména na terapeutické oblasti hypercholesterolémie, osteoporózy, onkologie a dalších.

Společnost na lokální úrovni spolupracuje s nadačními fondy a se sdruženími pacientů. Amgen s.r.o. se neorientuje jen na finanční pomoc, spolu s neziskovými organizacemi vytváří projekty zaměřené na pomoc potřebným. Amgen s.r.o. zapojuje do dobrovolnické činnosti i své zaměstnance.

## 1.1. Historie společnosti

Informace o historii, vzniku a vývoji společnosti nalezneme na globálních a lokálních webových stránkách firmy (Amgen history, 2015; Historie společnosti, 2013; Ocenění a uznání, 2013)

Společnost Amgen byla založena v roce 1980 v USA pod názvem AMGen (Applied Molecular GENetics). V roce 1983 společnost oficiálně změnila svoje jméno na Amgen.

V prvních třech letech bylo předmětem práce vědců z Amgenu mnoho věcí: vytváření speciálních chemikálií, rychlejší růst kuřat a klonování genů. Finální směr činnosti společnosti ale bude léčení chorob lidí.

V roce 1989 Amgen s.r.o. získal povolení pro první rekombinantní lidský humánní erythropoetin Epogen, pro léčbu anémie spojené s chronickým selháním ledvin. Epogen se stal produktem roku podle časopisu Fortune. Druhým velkým úspěchem společnosti byl vývoj léku Neupogen. Amgen s.r.o. v roce 1989 založil svou evropskou centrálu v Lucernu ve Švýcarsku. Později se evropská centrála přemístila do Zugu. Během příštích několika let Amgen s.r.o. rychle zřídil pobočky napříč Evropou, včetně klíčového výrobního a distribučního centra v Bredě, Nizozemsku.

V 90. letech došlo ke dvěma důležitým objevům léků Aranesp a Neulasta.

V roce 1991 FDA (Food and Drug Administration, Úřad pro kontrolu potravin a léčiv) schválil Neupogen pro prevenci infekcí u pacientů, jejichž imunitní systém je potlačený kvůli chemoterapii rakoviny. V roce 2002 bylo zjištěno, že léčba Neupogenem snižuje riziko febrilní neutropenie (život ohrožující stav, který vzniká jako komplikace útlumu krvetvorby) o 38%. Neupogen byl zvolen produktem roku podle časopisu Fortune. V roce 1991 Amgen s.r.o. zakládá „Amgen Foundation“. V současnosti se nadace zaměřuje na vzdělávání a inspiraci budoucí generace vědců a investici posilování komunit, v nichž zaměstnanci společnosti žijí a pracují. Do konce roku 2014 společnost věnovala více než 200 milionů dolarů na granty na regionální i mezinárodní neziskové organizace, které odrážejí základní hodnoty společnosti Amgen s.r.o.

V roce 1994 se Amgen s.r.o. stal první biotechnologickou společností, která obdržela ocenění „U. S. Department of Commerce National Medal of Technology“. Ocenění bylo uděleno za vývoj důležitých inovativních postupů léčby na základě

pokroku v buněčné a molekulární biologii k dodání kriticky nemocným pacientům po celém světě.

V roce 1996 Amgen s.r.o. poprvé vytvořil hodnoty firmy. Společnost by nemohla dosáhnout toho, čeho má, pokud by nebudovala kulturu a sociální strukturu, která odráží vědu a inovace. Tato kultura formovala společnost do dnešní podoby.

V letech 2001 až 2008 FDA schválil průlomové léky Aranesp, Neulasta, Sensipar, Vectibix a Nplate. Nplate je v roce 2009 oceněn jako nejlepší biotechnologický produkt. V červnu 2010 Amgen obdržel souhlas FDA pro Prolii, proteinový lék pro léčbu postmenopauzální osteoporózy. Prolia snížila v klinických hodnoceních výskyt zlomenin obratlů o 61% a riziko zlomenin kyčle o 40%.

V listopadu 2010 schválil FDA léčivo Xgeva pro prevenci komplikací kostních metastáz u pacientů se solidními nádory. Klinická hodnocení primárně zařazovala pacienty s rakovinou prsu nebo rakovinou prostaty.

Amgen s.r.o. se stal nejlepším zaměstnavatelem v České republice pro rok 2011 v kategorii střední a malé společnosti. O vítězství rozhodovala motivovanost zaměstnanců a shoda v názorech zaměstnanců a vedení firmy. Soutěže se zúčastnilo 62 společností. Společnost byla také v roce 2012 oceněna za největší finanční pomoc Nadaci pro transplantace kostní dřeně.

V srpnu 2015 FDA schválil pro USA nový lék Repatha (evolocumab) snižující cholesterol v krvi. V roce 2015 Amgen s.r.o. oslavil 35 let od svého vzniku. Jak Amgen uvádí: „Prvních 35 let bylo jen začátek. V biotechnologii a v Amgenu – to nejlepší teprve přijde.“

## **1.2. Poslání a hodnoty**

Firma popisuje svoje poslání a hodnoty na webových stránkách (Naše poslání a hodnoty, 2013).

*Poslání - „Amgen se snaží pomáhat pacientům tak, že podporuje rozvoj výzkumných prací v oblasti biotechnologií a na tomto základě vyvíjí léky, které mohou obnovit zdraví pacientů či dokonce zachránit jejich život.“* Posláním společnosti Amgen s.r.o. je sloužit pacientům. Léky, které společnost vyvíjí a objevuje, markantně zlepšují životy milionům pacientů. Společnost si velice zakládá na bezpečnosti svých pacientů.

*Hodnoty - Vědecký přístup* - Společnost si zakládá na využívání vědeckých novinek. Amgen s.r.o. charakterizuje své vědecké metody jako logický, otevřený a racionální proces, jehož rozhodování není subjektivní ani emotivní.

*S velkým nasazením soupeřit a vyhrávat* - pro společnost znamená vyhrávat podstupovat určitá rizika. Zároveň společnost ví, že předchozí úspěchy nejsou automaticky zárukou úspěchu dalších. I přes vysokou konkurenci společnost klade důraz na dodržování vysokých morálních norem a poctivost jednání.

*Týmová spolupráce* společnosti zajišťuje rychlost přenosu informací a vědeckých objevů a poznatků z laboratoře až na trh. Vzájemná spolupráce je klíčovým aspektem podnikání celé společnosti, umožňuje zaměstnancům rozvíjet svůj potenciál a vede k nejlepším rozhodnutím v zájmu pacientů i zaměstnanců.

*Vytváříme hodnoty pro pacienty i zaměstnance* - klíčovou činností společnosti je soustředění se na potřeby pacientů.

*Vzájemná důvěra a respekt* - společnost si zakládá na individuálním přístupu ke svým zaměstnancům tím, že jim poskytuje takové pracovní podmínky, díky nimž se zaměstnanci plně začlení do kolektivu a jsou připraveni co nejrychleji podávat očekávané výsledky.

*Důraz na kvalitu* - společnost se snaží udržovat všechny činnosti, informace, procesy i lidské zdroje na té nejvyšší kvalitě. Vytváří tak kvalitní produkty i služby za všech okolností.

*Spolupráce, komunikace a zodpovědnost* - důležitá rozhodnutí jsou ve firmě konzultována a diskutována. Společnost si zakládá na spolupráci, otevřené komunikaci a důsledné realizaci přijatých rozhodnutí.

*Etický přístup ve všech oblastech* - dodržování nejvyšších etických standardů je pro společnost prioritní, ať už v oblasti jejích produktů, služeb, propagace nebo komunikace. Společnost tak klade velký důraz na důkladné proškolení zaměstnanců nejen v oblasti dodržování Etického kodexu společnosti. Společnost je také členem Asociace inovativního farmaceutického průmyslu (AIFP), která je jediným českým samoregulačním orgánem pro inovativní farmaceutické společnosti. Členstvím se společnost zavázala dodržovat Etický kodex AIFP. Etický kodex AIFP je v souladu s Etickým kodexem Evropské federace inovativního farmaceutického průmyslu (EFPIA), již je společnost také členem.



## **2. Průzkum firemní kultury společnosti Amgen s.r.o.**

Výzkum firemní kultury společnosti Amgen s.r.o. jsem prováděla v roce 2015 v pražské pobočce společnosti formou dotazníku, následného rozhovoru s liniovou manažerkou asistentek klinických hodnocení a systematického pozorování. Dotazník je obsažen jako příloha č. 1 této bakalářské práce. Rozhovor je obsažen jako příloha č. 3 této bakalářské práce.

### **2.1. Výzkumné předpoklady**

Cílem této bakalářské práce je navrhnout konkrétní doporučení, směřující ke změně firemní kultury a tím i k vyšší výkonnosti organizace

Cílem samotného průzkumu ve firmě bylo analyzovat současný stav firemní kultury ve společnosti Amgen s.r.o. Na základě prostudování odborné literatury jsem stanovila následující výzkumné předpoklady:

1. Předpokládám, že kultura ve společnosti Amgen s.r.o. odpovídá typu „Kultura sázky na budoucnost“ dle Deala a Kennedyho
2. Předpokládám, že existují problémy ve verbální komunikaci ve společnosti Amgen s.r.o.
3. Předpokládám, že ve firemní kultuře společnosti Amgen s.r.o. existují nedostatky, se kterými jsou zaměstnanci společnosti nespokojeni

### **2.2. Výzkumné metody**

Jako metody průzkumu firemní kultury ve společnosti Amgen s.r.o. jsem použila dotazníkové šetření, rozhovor a systematické pozorování. Tyto metody jsem zvolila z důvodů popsaných v teoretické části v kapitole 4. Diagnostika firemní kultury.

Dotazník byl pro přehlednost rozdělen do několika oblastí - vize a cíle, firemní kultura, informovanost zaměstnanců, komunikace, atmosféra a mezilidské vztahy, ztotožnění s firmou, pracovní prostředí a pracovní doba. Celkem dotazník obsahoval 24 otázek. Dotazník byl strukturovaný a byl sestaven na základě znalostí z kapitoly 4. Diagnostika firemní kultury, kde popisují, že ideální metodou diagnostiky je kombinace

kvalitativních a kvantitativních metod. Každou otázku jsem se snažila formulovat jasně a srozumitelně. Nabídkou odpovědí jsem se snažila pokrýt všechny možnosti, které by respondenti mohli zvolit.

Zaměstnancům byl zaslán na email odkaz na online dotazník, který následně vyplnili a odeslali. Dotazník byl položen jak mužům, tak ženám. Dotazník byl podán napříč různými odděleními a pracovními pozicemi. Dotazník byl zcela anonymní.

Systematickým pozorováním jsem se rozhodla zjistit ty prvky firemní kultury, které jsou nejvíce na povrchu, tj. nejvíce viditelné a nejsnáze pozorovatelné. Pozorování jsem mimo jiné podrobila firemní vybavení, architekturu a symboly firmy.

Následně jsem provedla rozhovor s liniovou manažerkou, který měl za cíl potvrdit či vyvrátit zjištění vycházející z dotazníkového šetření. Předem jsem stanovila otázky i jejich pořadí. Rozhovor byl tedy strukturovaný. Rozhovor jsem provedla v říjnu 2015 v kanceláři firmy.

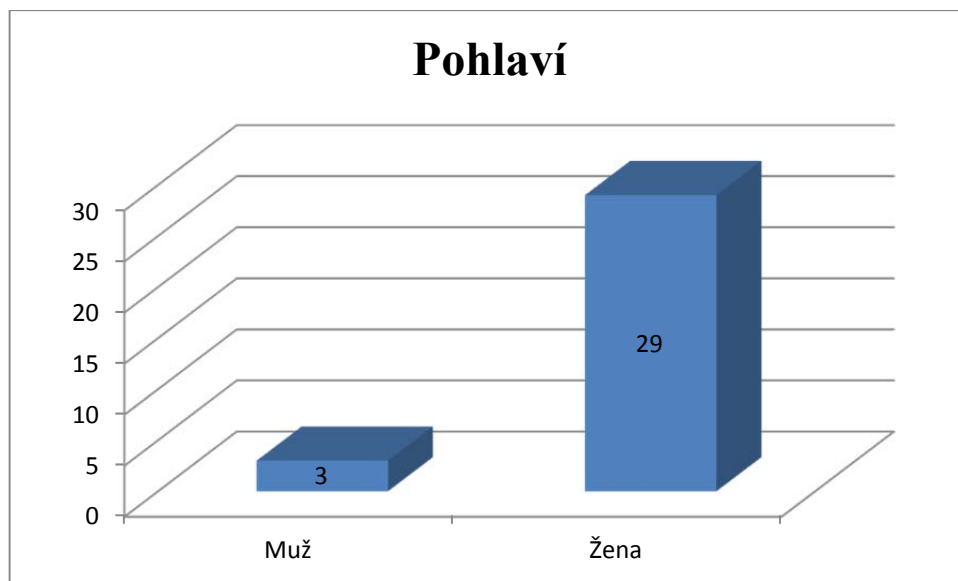
### **2.3. Analýza výsledků dotazníkového šetření**

Dotazník byl položen celkem 55 zaměstnancům, tedy všem. Dotazník vyplnilo a navrátilo 32 zaměstnanců. Návratnost dotazníku tedy byla 58%. Dotazník vyplnilo celkem 29 žen a 3 muži. Výsledky dotazníku tedy jasně ukazují na převahu zastoupení žen ve společnosti. Výsledky otázek dotazníku jsou interpretovány pomocí grafů a slovního popisu. Před dotazník jsem vložila stručné vysvětlení pro respondenty o smyslu a způsobu využití výsledků šetření.

#### **IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE**

##### **Pohlaví**

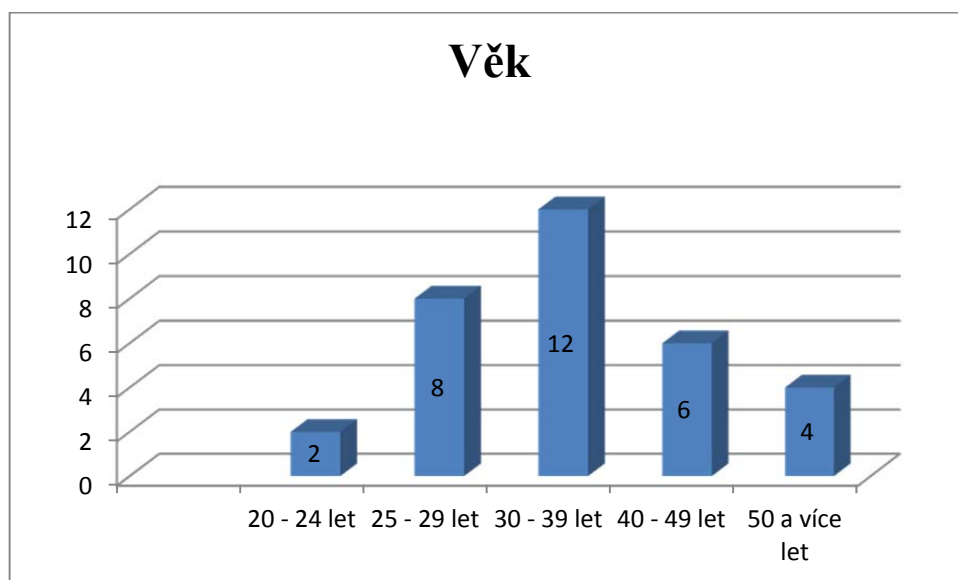
Z výsledků otázky je jasné, že ve společnosti dominuje zastoupení žen.



*Graf 1: Pohlaví respondentů  
zdroj: vlastní zpracování*

## Věk

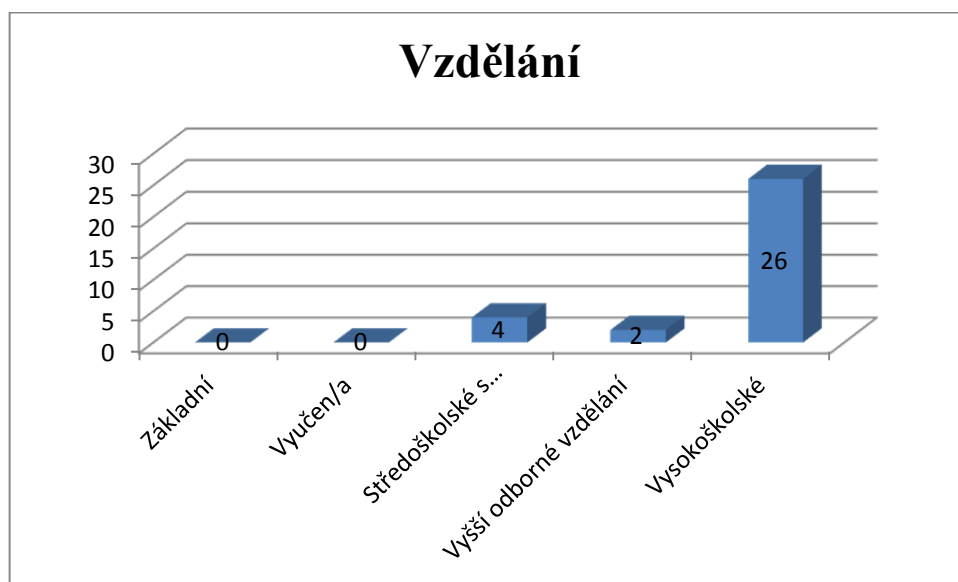
Z výsledků otázky na věk zaměstnanců je patrné, že nejvíce zaměstnanců se pohybuje ve věkové skupině 30-39 let. Druhou nejpočetnější skupinou je věk 25-29 let. Z výsledků lze usuzovat, že ve společnosti pracují mladí lidé, což může pro společnost znamenat flexibilitu, dynamiku a ochotu učit se novým věcem.



*Graf 2: Věk respondentů  
zdroj: vlastní zpracování*

## Vzdělání

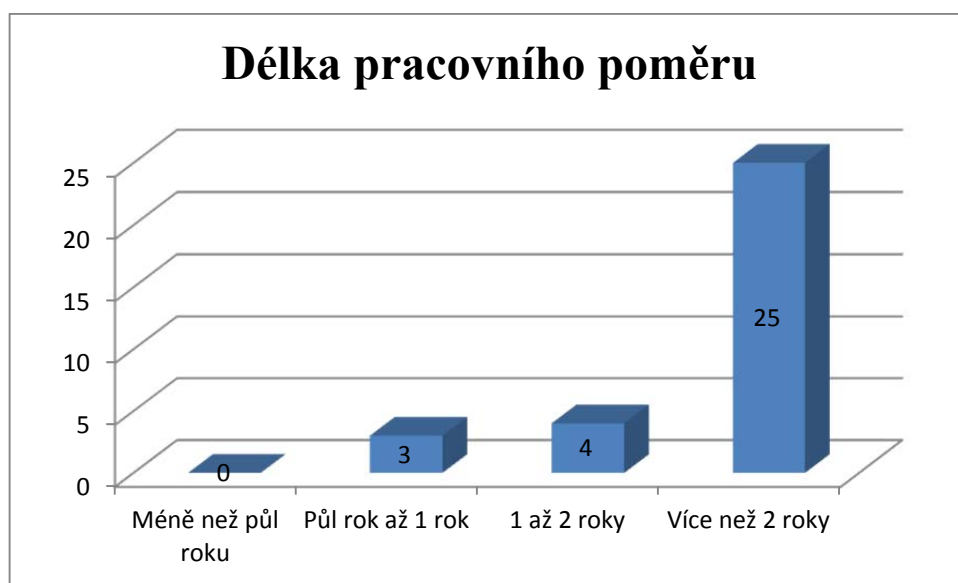
26 respondentů, tj. 81% má vysokoškolské vzdělání, z čehož je patrné, že firma si zakládá na kvalitních a vzdělaných zaměstnancích. Druhé nejčtenější nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců je středoškolské s maturitou.



Graf 3: Vzdělání respondentů  
zdroj: vlastní zpracování

## Délka pracovního poměru

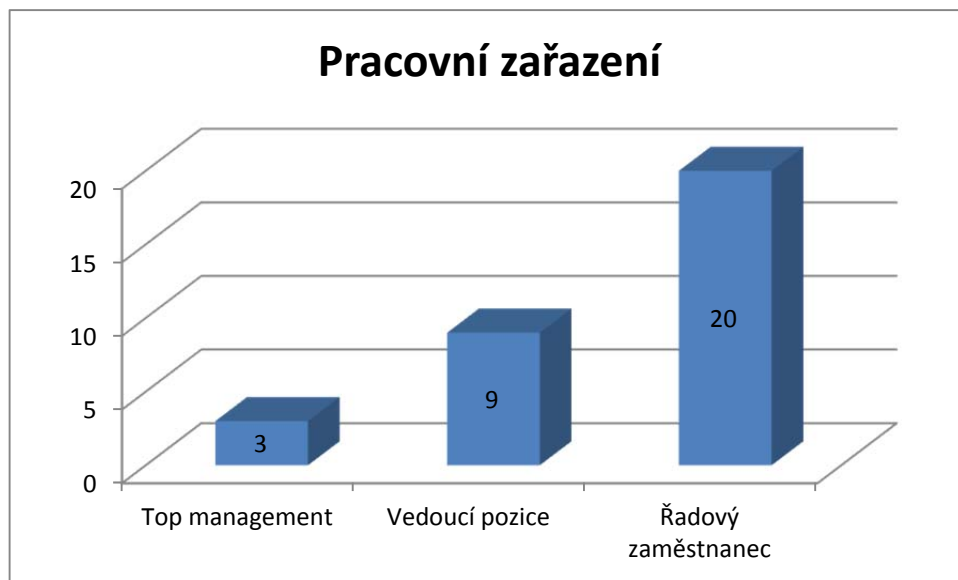
25 respondentů, tj. 78% pracuje ve firmě více než dva roky.



Graf 4: Délka pracovního poměru respondentů  
zdroj: vlastní zpracování

## Pracovní zařazení

63% respondentů, tj. 20 pracuje jako řadový zaměstnanec. 28% respondentů, tj. 9 zastává ve firmě vedoucí pozici a 9%, tj. 3 zaměstnanci pracují v top managementu.

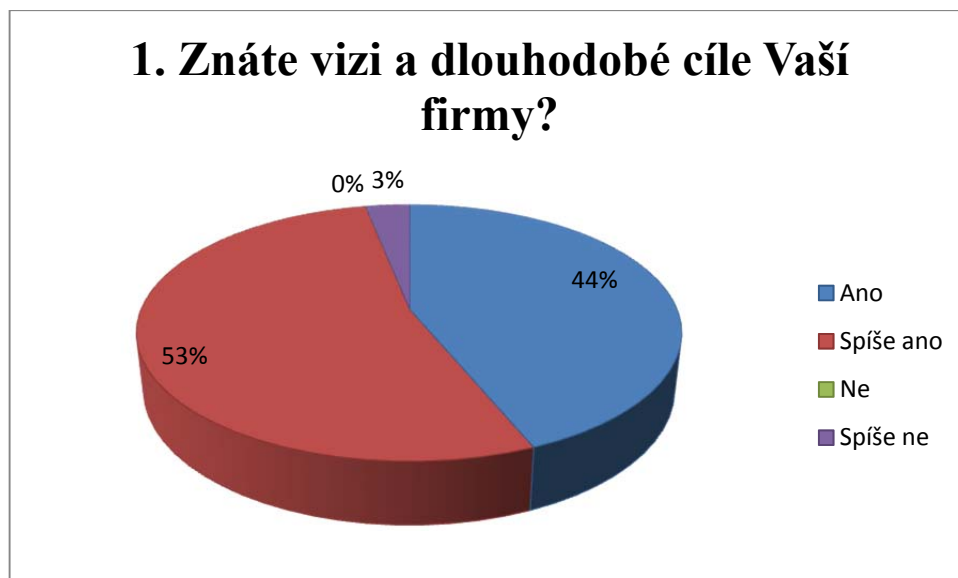


*Graf 5: Pracovní zařazení respondentů  
zdroj: vlastní zpracování*

## VIZE A CÍLE

### Otázka č. 1: Znáte vizi a dlouhodobé cíle Vaší firmy?

Na tuto otázku uvedlo 44% respondentů, tj. 14, odpověď ano, 53%, tj. 17 respondentů zvolilo odpověď spíše ano. Pouze jeden respondent uvedl odpověď spíše ne. Žádný respondent neuvedl odpověď ne. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci jsou informováni o vizi a cílech společnosti.



*Graf 6: Vize a cíle firmy*

*zdroj: vlastní zpracování*

### **Otázka č. 2: Prosím stručně uveďte vizi Vaší firmy**

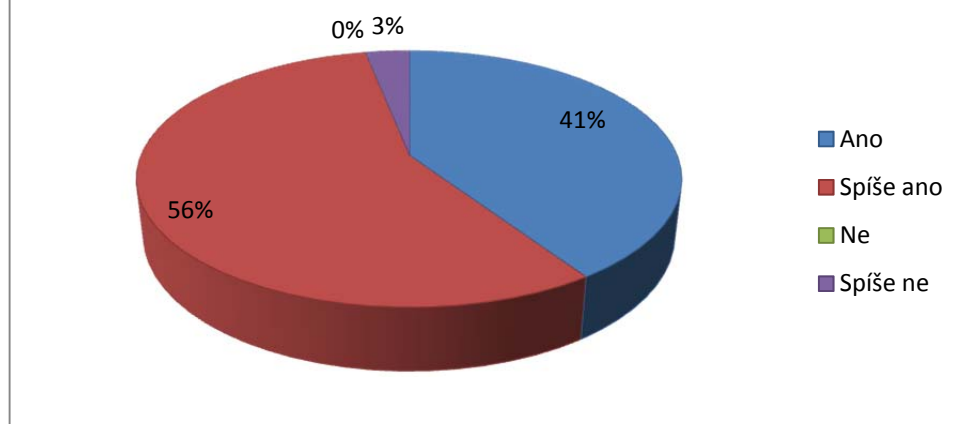
V odpovědích na tuto otázku se odpovědi respondentů shodovaly a korespondovaly s vizí společnosti, tedy sloužit pacientům, zlepšovat kvalitu jejich životů prostřednictvím vývoje a produkce kvalitních léků. První dvě otázky tedy naznačují, že informovanost zaměstnanců v oblasti cílů a vize společnosti je vysoká.

## **FIREMNÍ KULTURA**

### **Otázka č. 3: Má podle Vás firma silnou a stabilní firemní kulturu?**

Zaměstnancům byla pro případ nejasností poskytnuta nápověda, čím se vyznačuje silná a stabilní kultura. Odpověď ano označilo 41% respondentů, tj. 13. 56% respondentů, tj. 18, uvedlo odpověď spíše ano. 3% dotazovaných, tj. 1 respondent uvedl, že společnost spíše nemá silnou a stabilní kulturu. Zaměstnanci se tedy shodovali na tom, že jejich společnost se vyznačuje silnou a stabilní firemní kulturou.

### 3. Má podle Vás firma silnou a stabilní firemní kulturu?



Graf 7: Síla a stabilita firemní kultury

zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 4: Jaké jsou podle Vás hlavní nedostatky firmy?

Tato otázka byla otevřená, jejím cílem bylo zjistit, co považují zaměstnanci firmy za největší nedostatky společnosti. Hlavní nedostatky firmy zaměstnanci spatřují ve velkém množství administrativy (31%, tj. 10) a byrokracie (25%, tj. 8). Respondenti také uváděli jako odpověď složité procesy ve firmě (22%, tj. 7) a častou změnu systémů (16%, tj. 5). Další nedostatek zaměstnanci spatřují v nedostatku pracovníků na některých pozicích (13%, tj. 4).

#### Otázka č. 5: Jaké jsou podle Vás hlavní přednosti firmy?

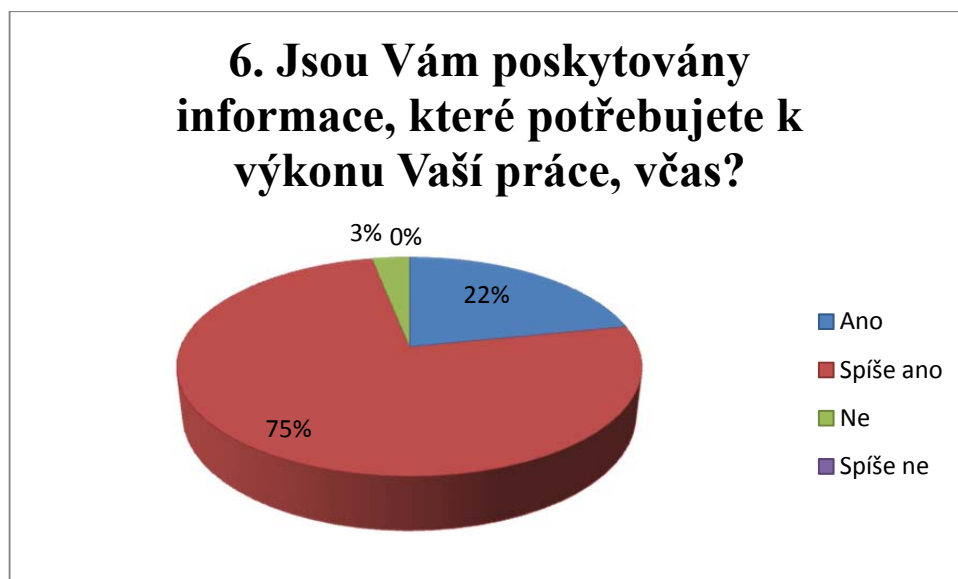
Z odpovědí na tuto otázku jasně vyplynulo, že za největší přednosti firmy zaměstnanci považují přátelskou atmosféru a dobré vztahy mezi spolupracovníky. Tento výsledek podporují i odpovědi na otázku č. 14, kdy celých 100 % respondentů odpovědělo, že pracovní atmosféru ve firmě označují jako týmovou, zaměřenou na spolupráci.

### INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ

#### Otázka č. 6 :Jsou Vám poskytovány informace, které potřebujete k výkonu Vaší práce, včas?

K otázce týkající se informovanosti zaměstnanců 22% dotazovaných, tj. 7, uvedlo odpověď ano, spíše ano odpovědělo 75% respondentů, tj. 24. 1 dotazovaný uvedl

odpověď ne. Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že zaměstnanci firmy informace potřebné pro výkon své práce dostávají většinou včas.



Graf 8: Poskytování informací zaměstnancům

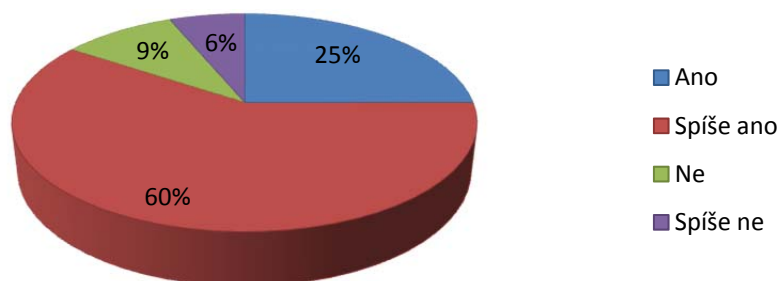
zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 7 : Jsou Vám poskytovány všechny informace, které potřebujete k výkonu Vaší práce?**

K výše uvedené otázce nadpoloviční většina respondentů – 60% uvedla odpověď spíše ano, 25% dotazovaných, tj. 8, uvedlo odpověď ano a 15% dotazovaných uvedlo odpověď ne či spíše ne. Z odpovědí je zřejmé, že určitá část zaměstnanců není s úplností informací, které potřebuje ke své práci spokojena.



### 7. Jsou Vám poskytovány všechny informace, které potřebujete k výkonu Vaší práce?



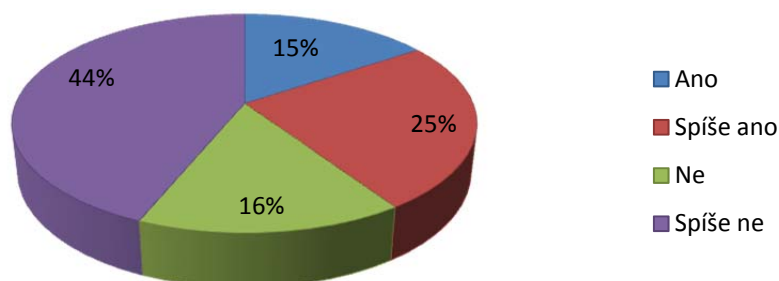
Graf 9: Úplnost poskytovaných informací zaměstnancům

zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 8: Jsou Vám poskytovány informace nadbytečné nebo nepotřebné pro výkon Vaší práce?

44% respondentů uvedlo odpověď spíše ne. Druhou nejčtenější odpovědí, kterou uvedlo 25% dotazovaných, byla možnost spíše ano, tedy opak. 16% dotazovaných uvedlo odpověď ano a 15% respondentů uvedlo jako odpověď ne. Odpovědi na tuto otázku se tedy rozcházejí.

### 8. Jsou Vám poskytovány informace nadbytečné nebo nepotřebné pro výkon Vaší práce?



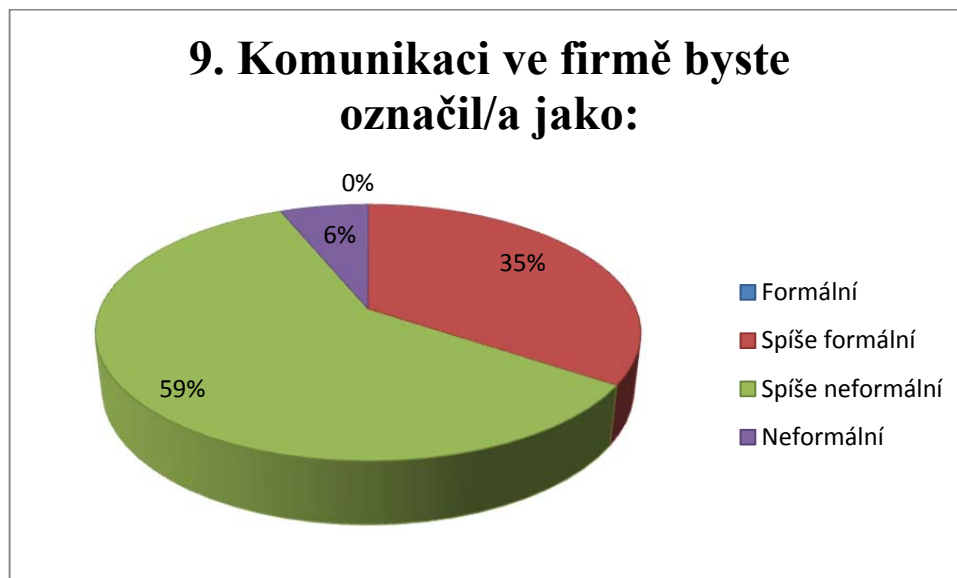
Graf 10: Nadbytečnost poskytovaných informací

zdroj: vlastní zpracování

## KOMUNIKACE

### Otázka č. 9: Komunikaci ve firmě byste označil/a jako:

35% dotazovaných, tj. 11 považuje interní komunikaci jako spíše formální. 59% respondentů, tj. 19 považuje komunikaci jako spíše neformální. Pouze 6% respondentů, tj. 2, považuje komunikaci ve firmě za neformální.



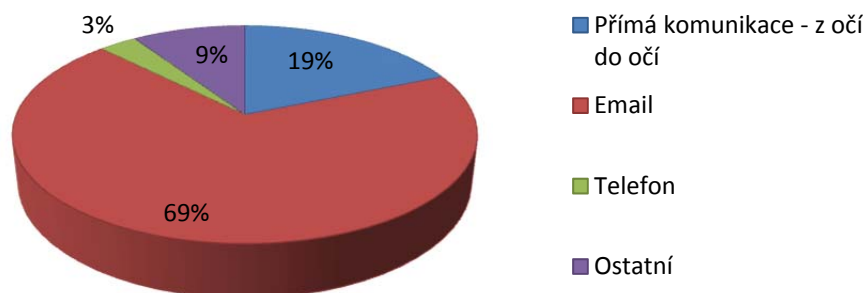
Graf 11: Formálnost komunikace ve firmě

zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 10: Který komunikační nástroj je používán mezi řadovými pracovníky nejvíce?

69% respondentů, tj. 22, na tuto otázku uvedlo odpověď email. Vzhledem k tomu, že každý pracovník ve firmě má přístup k počítači, je přirozené, že nejvíce respondentů uvedlo jako odpověď email. Jak jsem popsala v teoretické části, komunikaci tímto prostředkem má řadu výhod, včetně rychlosti sdílení informací. Druhým nejčastějším způsobem komunikace mezi řadovými pracovníky je potom přímá komunikace, kterou jako odpověď zvolilo 19% respondentů, tj. 6. Pouze jeden respondent uvedl jako odpověď telefon.

### 10. Který komunikační nástroj je používán mezi řadovými pracovníky nejvíce?

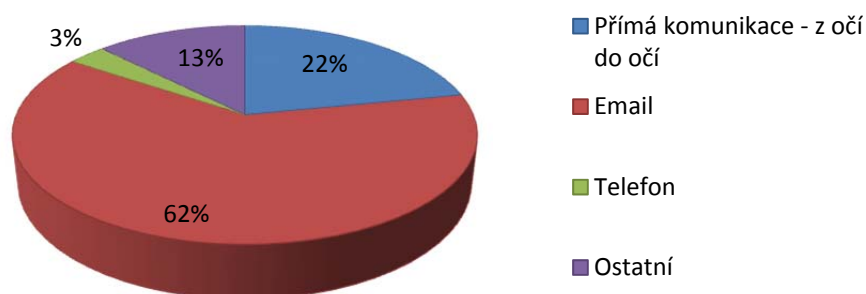


Graf 12: Komunikační nástroje mezi řadovými pracovníky  
zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 11: Který komunikační nástroj nejvíce používá vedení firmy ke sdělování informací podřízeným?

Odpovědi na tuto otázku se vcelku shodovaly s odpověďmi na otázku předchozí. Více respondentů v tomto případě zvolilo jako odpověď možnost přímé komunikace.

### 11. Který komunikační nástroj nejvíce používá vedení firmy ke sdělování informací podřízeným?



Graf 13: Komunikační nástroje vedení firmy  
zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 12: Kde vidíte největší problémy v komunikaci ve Vaší firmě?

Tato otázka byla otevřená a jejím cílem bylo zjistit názory zaměstnanců na úroveň komunikace ve firmě. Respondenti uváděli nedostatky jednak na lokální a centrální úrovni firmy. 4 respondenti nevidí žádné problémy v komunikaci ve firmě. Nejvíce respondentů vidí největší problémy v komunikaci s centrálou. Problémy se týkají pozdních informací ze strany centrály, komunikování zbytečných a nadbytečných informací či rychlých rozhodování bez konzultace s regionálními pobočkami.

## ATMOSFÉRA A MEZILIDSKÉ VZTAHY

### Otázka č. 13: Pracovní atmosféru byste označil/a jako:

Cílem této otázky bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají atmosféru ve firmě. Celých 100% dotazovaných, tj. 32, vnímá pracovní atmosféru jako týmovou, založenou na spolupráci. Ostatní odpovědi, tj. tvůrčí, konkurenční a pasivní atmosféru tedy neuvedl ani jeden dotazovaný.



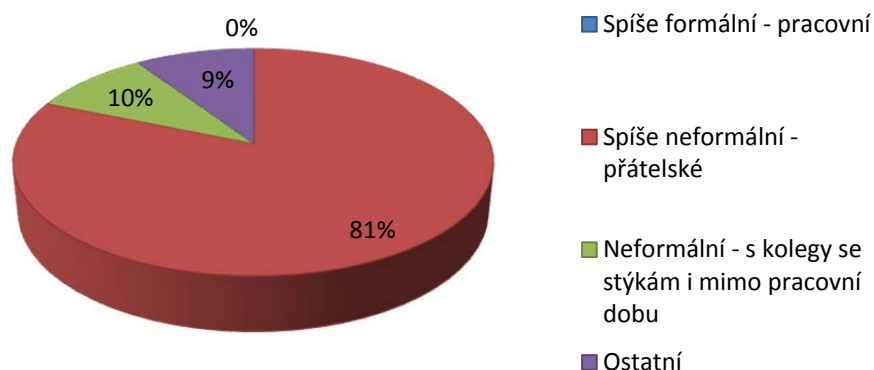
Graf 14: Pracovní atmosféra

zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 14: Vaše vztahy mezi spolupracovníky jsou:

81% dotazovaných, tj. 26, vidí své pracovní vztahy jako spíše neformální, tedy přátelské. 10% respondentů, tj. 3, považuje vztahy s kolegy za neformální a 9% dotazovaných uvedlo jako odpověď ostatní. Žádný respondent nespátřuje své vztahy s kolegy jako pracovní – formální. Z odpovědí lze tedy jasně usuzovat, že vztahy mezi spolupracovníky jsou na pracovišti přátelské a spíše neformální.

## 14. Vaše vztahy mezi spolupracovníky jsou:



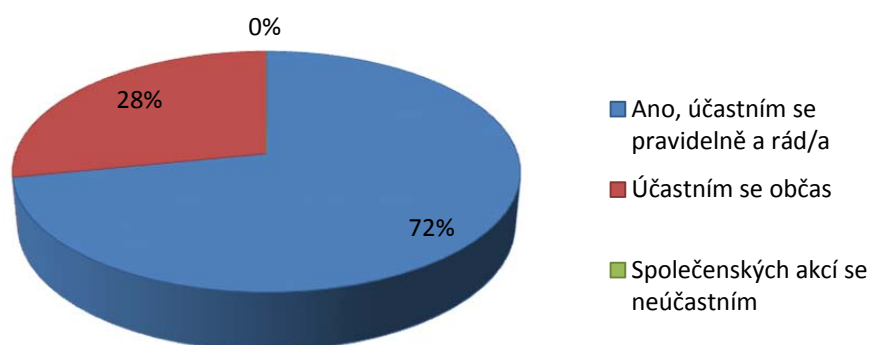
Graf 15 Vztahy mezi spolupracovníky

zdroj: vlastní zpracování

## Otázka č. 15: Účastníte se firemních akcí?

72% respondentů, tj. 23 se firemních akcí účastní pravidelně a rádo. 28% respondentů, tj. 9 se akcí účastní občas. Žádný respondent neuvedl, že se společenských akcí neúčastní. Z odpovědí lze usuzovat, že zaměstnanci firemní akce vítají.

## 15. Účastníte se firemních akcí?



Graf 16: Firemní akce

zdroj: vlastní zpracování

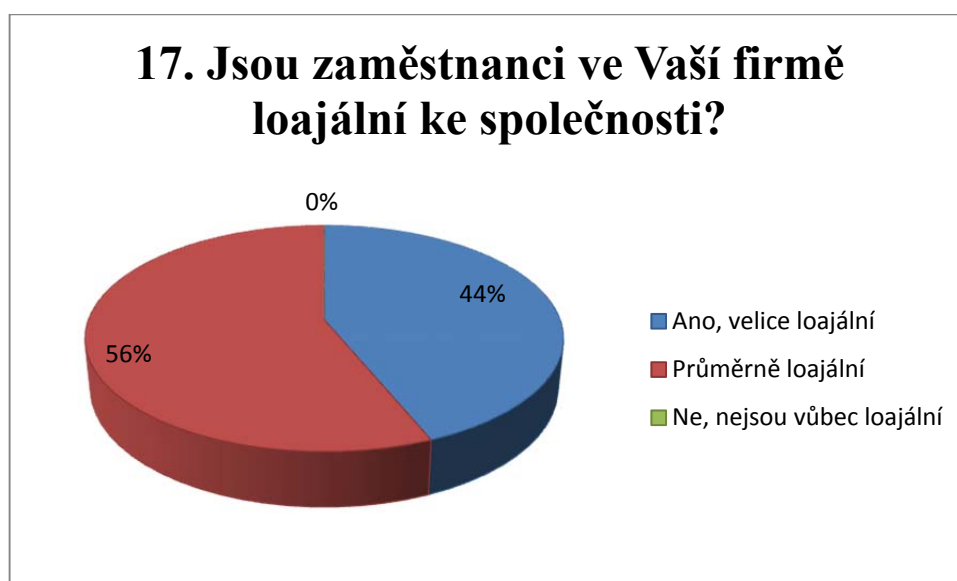
## ZTOTOŽNĚNÍ S FIRMOU

### Otázka č. 16: Co pro Vás znamená práce ve firmě?

Cílem této otázky bylo zjistit, proč zaměstnanci pracují právě v této firmě. Zaměstnanci mohli uvádět více odpovědí. Nejčtenější odpovědí byla možnost seberealizace, kterou uvedlo 72% dotazovaných. Další nejčtenější odpovědí bylo materiální uspokojení, následované sounáležitostí – možnost být součástí týmu. 44% dotazovaných spatřuje jako největší motiv pro práci v této firmě možnost kariérního růstu.

### Otázka č. 17: Jsou zaměstnanci ve Vaší firmě loajální ke společnosti?

44% respondentů, tj. 14 si myslí, že zaměstnanci jsou k firmě velice loajální, jako průměrně loajální zaměstnance potom spatřuje 56% respondentů, tedy více než polovina. Žádný respondent si nemyslí, že zaměstnanci nejsou vůbec loajální. Z odpovědí na tuto otázku je patrné, že firma má stabilní a loajální zaměstnance. Tuto domněnku podporuje i zjištění z informačních otázek, kdy 78 % respondentů uvedlo, že pro firmu pracuje více než dva roky.



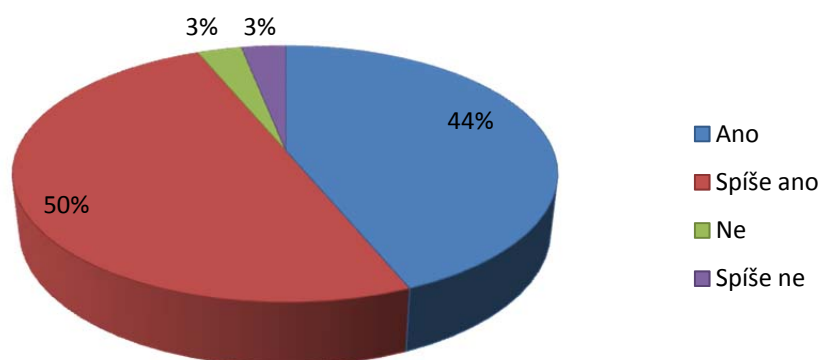
Graf 17: Loajalita zaměstnanců

zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 18: Jste spokojená/ý s prací, kterou vykonáváte?

Polovina respondentů je se svou prací spíše spokojena. 6% dotazovaných, tj. 2 je se svou prací spíše nespokojeno nebo nespokojeno. Z odpovědí na tuto otázku je patrné, že zaměstnanci ve firmě jsou se svojí prací spíše spokojeni.

### 18. Jste spokojená/ý s prací, kterou vykonáváte?



Graf 18: Spokojenost s prací

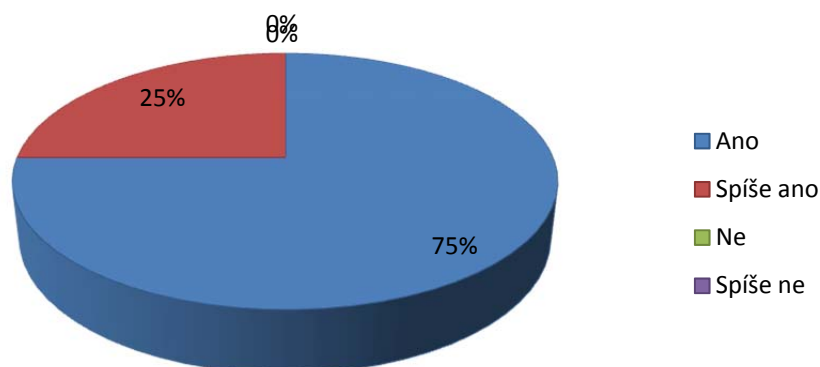
zdroj: vlastní zpracování

## PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

### Otázka č. 19: Jste spokojený/á s pracovním prostředím a výbavou pracoviště?

Tři čtvrtiny dotazovaných je spokojeno s prostředím, které mají na pracovišti. Čtvrtina dotazovaných je spíše spokojena, žádný respondent není nespokojen. Z odpovědí lze tedy usuzovat, že zaměstnavatel zajišťuje příjemné prostředí pro výkon práce.

### 19. Jste spokojená/ý s pracovním prostředím a výbavou pracoviště?



Graf 19: Spokojenost s pracovním prostředím

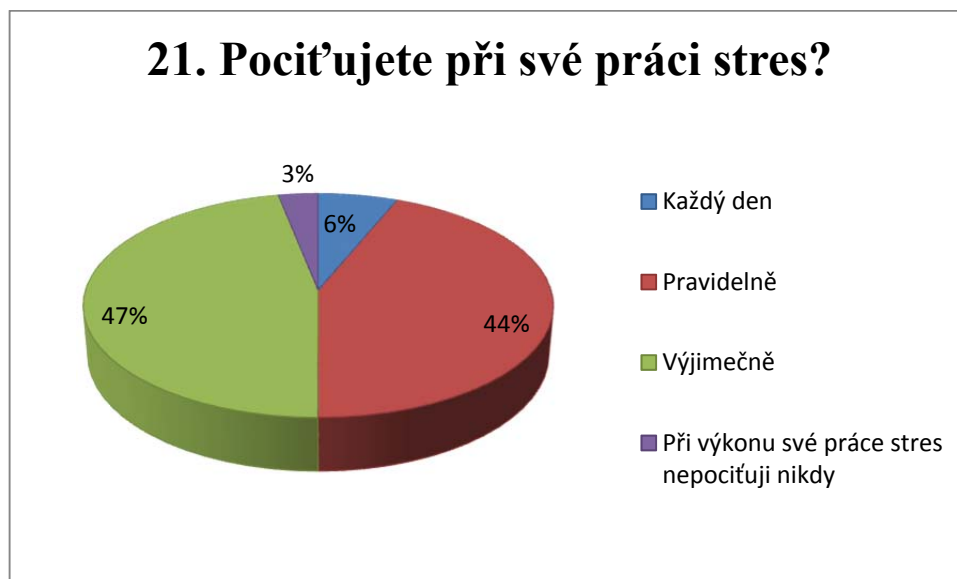
zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 20: Co považujete za největší nedostatky pracovního prostředí?

Cílem této otázky bylo zjistit, co zaměstnanci považují za největší nedostatky prostředí, ve kterém pracují. Otázka byla respondentům položena vzhledem k tomu, že pracovní prostředí má vliv na výkonnost pracovníků, jak jsem popsala v teoretické části. Nejvíce zaměstnanců uvedlo jako odpověď práci v prostoru open space. Zaměstnanci také vidí nedostatek v absenci relaxační zóny. Dalším problémem je pro zaměstnance centrální topení a klimatizace, kdy mají zaměstnanci mnohdy nejednotnou představu o teplotě v kanceláři. Dalším nedostatkem je nízký počet tiskáren pro zaměstnance.

### Otázka č. 21 : Při výkonu své práci pociťujete stres:

Shodné zastoupení odpovědí s 47% zaznamenaly odpovědi pravidelně a výjimečně. Pouze jeden respondent uvedl odpověď každý den, stejně tak stres při výkonu své práce nepociťuje nikdy pouze jeden dotazovaný. Z výsledků této otázky tedy vyplývá patrný nesoulad mezi odpověďmi.



Graf 20: Pracovní stres

zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 22 : Za zdroje stresu považujete:

Tato otázka byla otevřená, s cílem zjistit nejvýznamnější zdroje stresu pro pracovníky. Jako nejčtenější zdroj stresu pracovníci ve firmě považují termíny pro splnění práce. Dalším zdrojem stresu pro zaměstnance je množství jejich práce, nárazové projekty a úkoly. Jako další stresor zaměstnanci uvádějí tlak na výsledky za

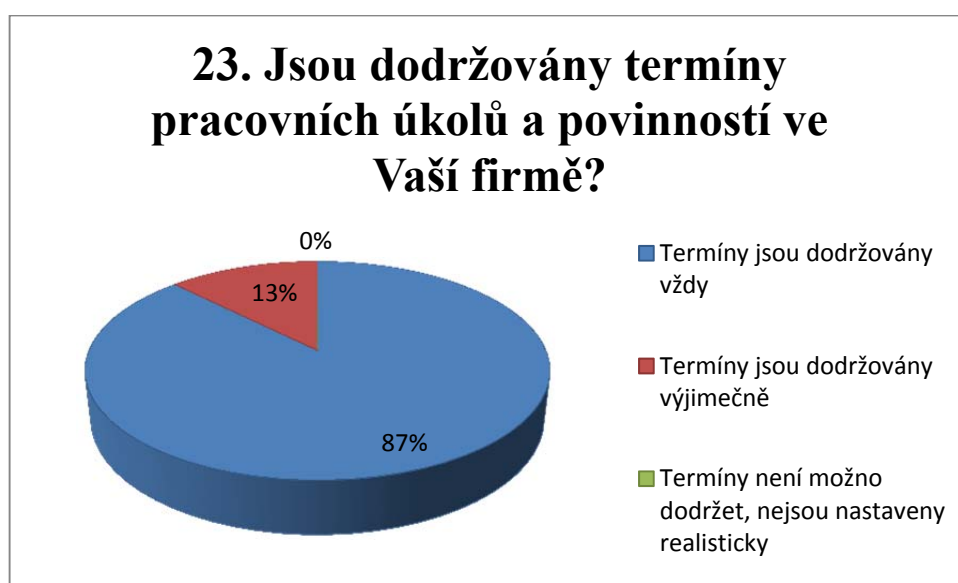


každou cenu. Stresující je pro zaměstnance i práce v open space kanceláři, přemíra meetingů a zahlcenost nepotřebnými informacemi.

## PRACOVNÍ DOBA

### Otázka č. 23: Jsou dodržovány termíny pracovních úkolů a povinností ve Vaší firmě?

Nejvíce respondentů, tj. 88% uvedlo odpověď, že termíny jsou dodržovány ve firmě vždy. Výjimečné dodržování termínů uvedlo 13% respondentů. Pozitivní je, že žádný respondent nevidí termíny společnosti jako nerealistické, které nelze dodržet.

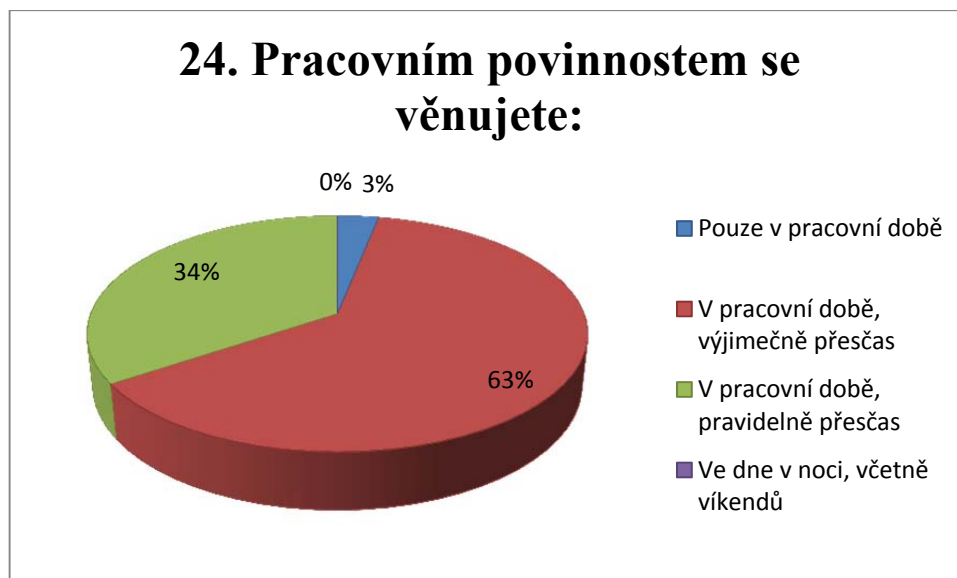


Graf 21: Termíny pro dokončení práce

zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 24: Pracovním povinností se věnujete:

Pracovním povinností pouze v pracovní době se věnuje 3% dotazovaných, tj. 1. Pravidelně přesčas se práci věnuje 34% dotazovaných, tj. 11. 63% dotazovaných, tj. 20 se práci věnuje výjimečně přesčas. Z této otázky je patrné, že určité zastoupení přesčasy ve firmě mají. Nejvíce respondentů však uvedlo, že přesčas pracuje výjimečně, z čehož lze usuzovat, že zaměstnanci dokáží skloubit pracovní povinnosti a osobní život.



*Graf 22: Pracovní doba*

*zdroj: vlastní zpracování*

## 2.4. Analýza výsledků systematického pozorování

Touto metodou jsem se rozhodla popsat a zkoumat nejviditelnější prvky firemní kultury společnosti Amgen s.r.o., jako je firemní architektura, vybavení nebo symboly společnosti. Systematické pozorování jsem prováděla v dubnu až červnu 2015. Pozorování bylo přímé a zúčastněné.

Abych zajistila objektivitu pozorování, stanovila jsem následující objekty pozorování:

1. pozorování chování zaměstnanců při zvycích typických ve firmě
2. pozorování firemní architektury a vybavení firmy
3. pozorování firemních symbolů
4. pozorování webové prezentace firmy

**1. Pozorování chování zaměstnanců při zvycích typických ve firmě** - mezi běžné zvyky dodržované ve firmě patří oslavy narozenin zaměstnanců spojené s předáváním dárků, Vánoční večírek, spojený s určitým doprovodným programem. Firma také pořádá Celofiremní setkání i pro rodinu a přátele zaměstnanců. Dalším zvykem je předávání dárků při odchodu zaměstnanců. Atmosféra při těchto příležitostech je většinou neformální, uvolněná a přátelská. Rituál při příchodu nového zaměstnance do firmy je provést ho po celé firmě a představit ostatním kolegům.

Zaměstnanci jsou zároveň o příchodu nového kolegy informováni emailem a nový zaměstnanec je představen na nejbližším celofiremním meetingu. Firma pravidelně organizuje pro zaměstnance meetingy. Mezi meetingy pořádané společností patří letní Cycle meeting, November meeting a All Staff Meeting. Předmětem All Staff Meetingů jsou aktuality ve společnosti s prostorem na dotazy zaměstnanců. Pro zaměstnance pracující mimo Prahu je možnost připojit se na telekonferenci.

**2. Pozorování firemní architektury a vybavení** - firma sídlí v centru Prahy v kancelářské budově Praha City Center. Společnost si pronajímá dvě křídla v 7. poschodí. Prostor firmy je rozdělen do samostatných kanceláří a do dvou prostorů open space. V obou křídlech se nachází kuchyňka a toalety. V kuchyňkách se nachází informační nástěnky s aktuálními informacemi, newslettery a přehledem dovolených zaměstnanců. Obě křídla taktéž obsahují prostorné zasedací místnosti pro pořádání meetingů a schůzek. Kanceláře jsou vybaveny moderně s dostatkem světla pro práci. Kanceláře prošly v prosinci 2014 modernizací, kdy došlo k výměně koberců, malování a modernizaci zasedacích místností a recepce. Celkově mohu hodnotit prostředí jako příjemné pro práci.

**3. Pozorování firemních symbolů** – nejvíce viditelným a rozpoznatelným symbolem společnosti je její logo. Pokud je logo doplněno sloganem, pomáhá přiblížit společnost lidem, kteří s ní nejsou obeznámeni. Logo společnosti se od jejího založení několikrát změnilo. S příležitostí oslavy 35 let od vzniku firmy společnost představila nejnovější logo. Primární logo obsahuje slogan „Pioneering science delivers vital medicines“, neboli „Průkopnická věda dodává zásadní důležité léky“, vzhledem k tomu, že slogan popisuje, kdo firma je a co dělá. Existuje několik případů, kdy je vhodnější použít logo bez sloganu, a to například tehdy, pokud to neumožňuje prostor. Firma na svém webu uvádí přesná pravidla použití loga, za těchto pravidel logo uvádím i já jako obrázek.



Obr. 6: Primární logo společnosti Amgen s.r.o (Interní materiály firmy)

**4. Pozorování webových prezentací** - webová prezentace firmy je důležitým nástrojem komunikace firmy s vnějším okolím. Provedla jsem analýzu webových stránek jak na úrovni lokální, tak globální. Lokální webové stránky pro Českou republiku jsou přehledné, obsahují důležité informace o společnosti, stránky jsou ovšem neaktuální. Za poměrně důležitou aktualizaci považuji změnu ředitele pražské pobočky, která proběhla v červenci 2015 a na webu není uvedena. Nejaktuálnější informace pochází z roku 2013. Pro srovnání jsem navštívila webové stránky konkurence společnosti na českém trhu, kde informace byly aktuálnější. Globální webová stránka společnosti obsahuje informace aktuální. Webovými stránkami společnosti se budu ještě věnovat v kapitole 2. 8. Doporučení pro praxi.

## **2.5. Analýza výsledků standardizovaného rozhovoru**

Rozhovor jsem provedla s liniovou manažerkou asistentek klinických hodnocení v říjnu 2015. Cílem tohoto rozhovoru bylo potvrdit či vyvrátit fakta zjištěná z dotazníkového šetření. V této kapitole shrnu nejdůležitější fakta vyplývající z rozhovoru. Celý rozhovor příkládám jako přílohu č. 3 této bakalářské práce.

Cílem rozhovoru bylo také zjistit, jakým způsobem jsou firemní cíle a vize komunikovány novým zaměstnancům. Z odpovědi vyplynulo, že vize a cíle jsou předávány nově příchozím zaměstnancům jednak na celofiremních meetingech společnosti a na webových stránkách firmy.

Další otázka se týkala norem a hodnot zastávaných ve společnosti. Zajímalo mne, jaké normy chování jsou od zaměstnanců očekávány a jaké chování je naopak nežádoucí. Nejdůležitější normou chování vyžadovanou ve firmě je zachování mlčenlivosti ohledně interních informací. Nově příchozí zaměstnanci podepisují smlouvu o mlčenlivosti. Vzhledem k tomu, že firma je nekuřácká, zaměstnanci nemají ve firmě ani její blízkosti dovoleno kouřit. Nejdůležitější hodnotou je pro firmu péče o její pacienty. Firma si zakládá na etickém přístupu, je členem AIFP (asociace inovativního farmaceutického průmyslu), jejímž cílem je zajistit průhlednost spolupráce farmaceutických firem s jednotlivými lékaři

Možnost vzdělávání a rozvoje je zaměstnancům umožňována pravidelnými školeními, semináři a přednáškami.

Firma považuje za své hrdiny zaměstnance, kteří postoupili na vyšší pozice. Tito zaměstnanci jsou ve firmě všeobecně známi.

Odpovědi rozhovoru potvrdily fakt, že atmosféra ve firmě je týmová, přátelská s převahou neformálních vztahů. Firma dle mého názoru nadstandardně pečuje o své zaměstnance, kdy firma poskytuje svým zaměstnancům služební telefon a počítač a k platu zaměstnanci obdrží každý měsíc stravenky. Zaměstnanci mají nárok na 1 týden dovolené navíc. Pokud je se svými zaměstnanci firma spokojena, poskytne mu odměny a každý rok navýšení platu.

## **2.6. Interpretace výsledků**

V této kapitole se pokusím celkově shrnout výsledky průzkumu firemní kultury ve společnosti Amgen s.r.o. Nejprve popíšu kladné stránky firmy:

Dle srovnání všech tří výzkumných metod průzkumu je zřejmé, že atmosféra ve firmě je přátelská, neformální, s převahou dobrých vztahů mezi spolupracovníky, což můžeme jistě považovat za přednost firmy. Provedla jsem srovnání firemních hodnot deklarovaných na webu společnosti s hodnotami v dotazníkovém šetření a můžu konstatovat, že tyto hodnoty se shodovaly, tudíž zaměstnanci vyznávají stejné hodnoty, na kterých si firma zakládá, jako je sloužit pacientům, dodržování etického kodexu či důraz na kvalitu. Dle výsledků průzkumu je jasné, že firma dbá na dobrou informovanost svých zaměstnanců ohledně své vize, mise a cílů, kdy velká část respondentů správně odpověděla na otázky týkající se firemních cílů a mise. Zaměstnanci jsou spokojeni s péčí a benefity, jaké jim firma poskytuje. Zaměstnanci jsou také spokojeni s pracovním prostředím. Firma klade důraz na kvalitu prováděné práce, taktéž jako na kvalitu svých zaměstnanců, kdy 81% respondentů má vysokoškolské vzdělání. Firma se dle výsledků pyšní silnou a stabilní firemní kulturou, jejíž zaměstnanci jsou loajální.

Nyní provedu souhrn nedostatků firmy:

Dle respondentů dotazníkového šetření je jedním z nejvýznamnějších problémů ve firmě nadbytečná administrativa. Zaměstnanci musí používat velké množství reportovacích nástrojů, tabulek a trackerů, které jsou často komplikované a nespolehlivé. Dle několika respondentů by zaměstnancům prospělo omezit počet těchto nástrojů a administrativní procesy ve firmě obecně zjednodušit. Dalším nedostatkem ve firmě je podle dotazovaných rychlé tempo práce a s tím související přetížení

zaměstnanců. Respondenti se v této shodovali v názoru, že firmě chybí na určitých místech zaměstnanci. V oblasti komunikace zaměstnanci spatřují problémy zejména na centrální úrovni firmy. Komunikací ve firmě se podrobněji zabývám v kapitole 2.7. Závěrečné vyhodnocení výsledků.

## **2.7. Závěrečné vyhodnocení výsledků**

V této kapitole provedu vyhodnocení stanovených výzkumných předpokladů a zhodnocení zpětné vazby respondentů dotazníkového šetření.

### **2.7.1. Vyhodnocení výzkumných předpokladů**

V této části provedu vyhodnocení stanovených výzkumných předpokladů.

#### **1. Předpokládám, že kultura ve společnosti Amgen s.r.o. odpovídá typu „Kultura sázky na budoucnost“ autorů Deala a Kennedyho**

Předpokládala jsem, že firemní kultura ve firmě odpovídá typu „Kultura sázky na budoucnost“. Tento předpoklad byl naplněn, když se v dotazníkovém šetření ukázalo, že atmosféra ve firmě je přátelská, založená na týmové spolupráci. Následný rozhovor, předpoklad potvrdil. Firma se orientuje na výzkum a vývoj nových léků, kde se ukáže, zda se investice vyplatila až po dlouhé době. Míra rizika je zde tedy velká a odpověď trhu nízká. Ve firmě dominuje týmová spolupráce a přátelská atmosféra, tedy aspekty typické pro tento typ firemní kultury. Ve firmě mají tradici různé rituály, oslavy a ceremoniály. Zaměstnanci mají možnost vyjádřit svůj názor vyšším autoritám, konečné rozhodnutí je ale vždy na vedení firmy. Jak ale autoři uvádějí, zařazení firemní kultury jen do jedné typologie není vhodné, neboť firemní kultura je většinou kombinací několika typů kultur. Pokud bych tedy měla kulturu firmy zařadit například na základě vztahu k organizační struktuře, klasifikovala bych ji jako „Kulturu úkolů“ a „Kulturu rolí“ podle Harrisona a Handyho.

#### **2. Předpokládám, že existují problémy ve verbální komunikaci ve společnosti Amgen s.r.o.**

Dále jsem předpokládala, že ve společnosti existují problémy ve verbální komunikaci. Z výsledků dotazníku vzešlo, že se ve společnosti objevují problémy v komunikaci na globální i lokální úrovni firmy.

Respondenti dotazníkového šetření se shodovali v názoru, že česká pobočka firmy se nepotýká se závažnějšími problémy v komunikaci. Naopak, problémy v komunikaci existují zejména s centrálou firmy. Z hlediska globálního je největší problém v zahlcenosti nepotřebnými maily pro zaměstnance, kterých se konkrétní sdělení přímo netýká. Respondenti dále uváděli, že jsou o rozhodnutích z centrály informováni pozdě nebo na poslední chvíli. Další problém respondenti spatřují v rozhodnutích vyššího vedení, které nové změny nebo rozhodnutí nekonzultují s regionálními pobočkami. Na základě pozorování spatřují největší problémy z hlediska lokálního ve webových stránkách firmy, které neobsahují aktuální informace. Komunikací se zabývám dále v doporučeních pro praxi. Tento předpoklad byl tedy také potvrzen.

### **3. Předpokládám, že ve společnosti Amgen s.r.o. existují nedostatky, se kterými jsou zaměstnanci společnosti nespokojeni**

Předpokládala jsem dále, že ve společnosti Amgen s.r.o. existují další nedostatky. Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci jsou v několika oblastech nespokojeni. První oblast se týká pracovního místa, kdy určití zaměstnanci pracují v prostoru open space. Tento typ pracovního místa je pro ně z několika důvodů stresující. Další oblastí, se kterou jsou zaměstnanci nespokojeni, je přílišné množství administrativy, byrokracie a složité pracovní procesy. Dalším významným prvkem nespokojenosti zaměstnanců jsou termíny pro dokončení jejich práce. Tento předpoklad byl tedy také ověřen.

#### **2.7.2. Zpětná vazba respondentů dotazníkového šetření**

Několik respondentů poskytlo na dotazník zpětnou vazbu. Tito respondenti se shodli v nedostatečném množství možných odpovědí na otázku č. 23. Dle zpětné vazby dotazovaných je nutné uvést, že odpovědi na tuto otázku mohou být zkreslené vzhledem k faktu, že mezi odpověďmi chybí možnost odpovědi „termíny jsou dodržovány výjimečně“. Zaměstnanci uvedli, že z tohoto důvodu byli nuceni označit možnost „termíny se ve společnosti dodržují vždy“. Je poměrně patrné, že kdyby mezi odpověďmi byla tato možnost, zastoupení odpovědi „termíny jsou dodržovány vždy“ by se snížila.

Dalším nedostatkem dotazníku je nerozlišení lokálního a globálního aspektu firmy. Zaměstnanci nevěděli, zda svoje odpovědi směřovat na lokální pražskou pobočku nebo firmu z hlediska globálního. Z tohoto důvodu bylo vhodné uvést upřesnění, zda mají zaměstnanci odpovídat lokálně či globálně.

V těchto bodech tedy spatřuji možné zlepšení pro budoucí dotazování.

## **2.8. Doporučení pro praxi**

Cílem této bakalářské práce je navrhnout opatření pro vylepšení stávající firemní kultury společnosti. Celkové výsledky neodhalily výrazné nedostatky ve stávající firemní kultuře společnosti, přesto navrhuu několik doporučení, která dle mého názoru napomohou ke zlepšení stávajícího stavu. Navrhovaná doporučení vycházejí z výsledků dotazníkového šetření, vlastního pozorování a následného rozhovoru s liniovou manažerkou asistentek klinického hodnocení.

### **Opatření č. 1**

Za největší zdroj stresu zaměstnanci považují množství práce, která má být dokončena, a termíny pro její dokončení. Vzhledem k přetížení zaměstnanců navrhuji nabrat pomocnou sílu či brigádníky na činnosti, které nevyžadují vyškolení ani kvalifikaci. Brigádník by měl na starosti činnosti jako skenování, svazování dokumentů a další podpůrné činnosti konkrétních zaměstnanců. Výsledkem by bylo odlehčení práce zaměstnanců o rutinní úkoly. Tím pádem by jim zbývalo více času na kvalitnější práci a kvalitnější dodržování termínů. Firma na najmutí brigádníka místo řadového zaměstnance ušetří náklady na mzdu, navíc brigádník bude moci rotovat mezi jednotlivými zaměstnanci a bude moci vykonávat více činností.

### **Opatření č. 2**

Za další významný zdroj stresu zaměstnanci považují práci v open space, tedy otevřeném pracovním prostoru. Na zaměstnance působí v open space kanceláři mnoho rušivých elementů, zejména pak hluk, vyrušování kolegů, nedostatek soukromí a ticha pro práci. Uvedu doporučení, která mohou napomoci zefektivnění práce v kanceláři typu v open space. Je na zaměstnancích, aby se dohodli na společných pravidlech práce v open space (Open space – milované i nenáviděné uspořádání kanceláře, 2011).



### **Do práce nechodit nemocný**

Dle mého názoru všeobecně v českých firmách panuje názor, že pokud je zaměstnanec lehce nemocný, může normálně chodit do práce. Problém ale nastává v momentě, kdy zaměstnanec sdílí pracovní prostor s ostatními zaměstnanci, kteří mohou také onemocnět. Společnost Amgen s.r.o. poskytuje zaměstnancům čerpat sick days, placené nemocenské volno, které by v tomto případě mělo být samozřejmostí.

### **Při odchodu z kanceláře brát telefon s sebou**

Pokud se zaměstnanec z nějakého důvodu musí na delší chvíli vzdálit od svého pracovního místa, je vhodné, aby s sebou vzal svůj mobilní telefon. Toto řešení napomůže lepšímu soustředění ostatních kolegů, které by mohl vyzvánějící telefon rušit od jejich práce.

### **Rozhovory s kolegy řešit mimo kancelář**

Pokud za námi do kanceláře přijde kolega, který potřebuje něco vyřešit či probrat, je vhodné náš rozhovor přesunout mimo kancelář open space. Rozhovor se může protáhnout, do debaty mohou být vtaženi další kolegové, kteří se tak vyruší od své práce.

### **Teplota v kanceláři**

Častým zdrojem konfliktů mezi zaměstnanci bývá nejednotná představa o teplotě v kanceláři. Zaměstnancům bych doporučila upravit zasedací pořádek dle individuálních preferencí teploty zaměstnanců. Ti zaměstnanci, kteří preferují chladnější teplotu, by se mohli přestěhovat na místo blízko klimatizace, naopak zaměstnanci, kteří preferují teplo, se posadí dále od oken. Zároveň bych zaměstnancům doporučila domluvit se na pravidelném intervalu větrání oken a na teplotě topení příp. klimatizace, se kterou budou všichni zaměstnanci kanceláře souhlasit.

### **Pracovní prostředí**

Jako individuální zmírnění stresu z práce z open space bych doporučila mezi prací krátkou relaxační procházku mimo stresující prostor pro načerpání nové energie. Zároveň bych doporučila přizpůsobit si svoje pracovní místo sobě. Přidat na svůj stůl květiny či fotografie. Práce v kanceláři typu open space je zajisté do určité míry stresující, na druhou stranu má práce v open space dle mého názoru jisté výhody. Jedná

se například o snadný přístup k informacím, flexibilitu nebo rychlejší a efektivnější komunikaci.

### **Opatření č. 3**

Jako další opatření směřující k vylepšení firemní komunikace a tím i firemní kultury považuji zlepšení webové prezentace společnosti. Webové stránky společnosti nejsou aktuální. Webové stránky jsou důležitým komunikačním nástrojem společnosti, proto bych společnosti doporučila webové stránky pravidelně aktualizovat. Časové i finanční náklady pro toto opatření budou minimální.

## ZÁVĚR

Předmětem této bakalářské práce byla firemní kultura podniku. Ve své bakalářské práci jsem popsala základní teoretické poznatky problematiky firemní kultury, které jsem dále aplikovala na analýzu firemní kultury ve společnosti Amgen s.r.o.

Cílem práce bylo navrhnout změny, které povedou ke zlepšení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců. Metody, které jsem použila k získání potřebných dat ve společnosti Amgen s.r.o. byly dotazníkové šetření, standardizovaný rozhovor a systematické pozorování. Na základě teoretických poznatků popsaných v teoretické části jsem stanovila tři výzkumné předpoklady. Tyto výzkumné předpoklady jsem následně ověřila. Všechny tři výzkumné předpoklady jsem potvrdila.

Předpokládala jsem, že kultura ve společnosti Amgen s.r.o. odpovídá typu „Kultura sázky na budoucnost“ autorů Deala a Kennedyho. Tento předpoklad jsem na základě výsledků dotazníkového šetření potvrdila, když jsem zjistila, že ve firmě převládá přátelská atmosféra, týmový duch, dodržování tradic a zvyků a že odezva trhu je pomalá.

Dále jsem předpokládala, že ve firmě existují problémy ve verbální komunikaci. Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že nejpatrnější problémy v komunikaci jsou zahlcenost nepotřebnými maily pro zaměstnance a pozdní informování o změnách. Z hlediska lokálního je problémem webová stránka firmy, která neobsahuje aktuální informace. Tento předpoklad byl tedy také potvrzen.

Předpokládala jsem také, že ve firemní kultuře společnosti Amgen s.r.o. existují nedostatky, se kterými jsou zaměstnanci společnosti nespokojeni. Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci jsou v oblastech, jako je množství práce a administrativy, nespokojeni. Tento předpoklad byl tedy také potvrzen.

Analýzou firemní kultury jsem objevila nedostatky ve společnosti Amgen s.r.o., nedostatky jsem popsala a navrhla jsem konkrétní doporučení pro vylepšení stávající firemní kultury společnosti a tím i ke zvýšení výkonnosti podniku, čímž byl naplnění hlavní cíl této bakalářské práce.

V prvním doporučení jsem navrhla přijmout brigádníky, kteří by pomáhali zaměstnancům s rutinními úkoly, čímž by bylo zajištěno zefektivnění práce zaměstnanců a tím pádem by klesl stres plynoucí z množství práce a termínů pro její dokončení.

Ve druhém doporučení jsem navrhla opatření pro usnadnění práce v prostoru open space, který, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, je pro zaměstnance významným zdrojem stresu.

Jako třetí doporučení jsem uvedla zkvalitnění webové prezentace společnosti, vzhledem k tomu, že webové stránky jsou důležitým prvkem komunikace s vnějším světem.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, Nový, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. Vydání. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996. 344 s. ISBN 80-85839-09-1.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

HANÁKOVÁ, Eva. *Práce a zdraví, rizikové faktory pracovního prostředí*. Praha: VÚBP, 2008. 108 s. ISBN 978-80-86973-07-4.

HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace*. 1. vydání. Praha: Linde, 2007. 335s. ISBN 80-86131-70-X.

GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

JOKL, Miloslav. *Zdravé a obytné pracovní prostředí*. 1. Vydání. Praha: Academia, 2002. 261 s. ISBN 80-200-0928-0.

KELLER, Jan. *Úvod do sociologie*. 5. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2004. 118 s. ISBN 80-86429-39-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

NOVÝ, Ivan a SURYNEK Alois. *Sociologie a ekonomie pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.

PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-06.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Interní materiály firmy

## Internetové zdroje

*Amgen, úvod* [online]. 2013 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <http://www.amgen.cz>

*Amgen history* [online]. 2015 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <http://www.amgenhistory.com/>

*Historie společnosti*. Amgen [online]. 2013 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: [http://www.amgen.cz/about/historie\\_spolecnosti.html](http://www.amgen.cz/about/historie_spolecnosti.html)

*Ocenění a uznání*. Amgen [online]. 2013 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: [http://www.amgen.cz/about/mezinarodni\\_oceneni\\_uznani.html](http://www.amgen.cz/about/mezinarodni_oceneni_uznani.html)

*Naše poslání a hodnoty*. Amgen [online]. 2013 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: [http://www.amgen.cz/about/nase\\_poslani\\_a\\_hodnoty.html](http://www.amgen.cz/about/nase_poslani_a_hodnoty.html)

*Open space – milované i nenáviděné uspořádání kanceláře* [online]. 2011 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/open-space-milovane-i-nenavidene-usporadani-kancelare.html>

## Seznam obrázků

Obr. 1: Úrovně firemní kultury podle Scheina .....	16
Obr. 2: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace .....	23
Obr. 3: Typologie firemní kultury Charlese Handyho .....	28
Obr. 4: Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho .....	29
Obr. 5: Model „krychle 2S“ Goffeeho a Jonese.....	31
Obr. 6: Primární logo společnosti Amgen s.r.o.....	59

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů .....	43
Graf 2: Věk respondentů .....	43
Graf 3: Vzdělání respondentů .....	44
Graf 4: Délka pracovního poměru respondentů .....	44
Graf 5: Pracovní zařazení respondentů .....	45
Graf 6: Vize a cíle firmy .....	46
Graf 7: Síla a stabilita firemní kultury .....	47
Graf 8: Poskytování informací zaměstnancům .....	48
Graf 9: Úplnost poskytovaných informací zaměstnancům .....	49
Graf 10: Nadbytečnost poskytovaných informací.....	49
Graf 11: Formálnost komunikace ve firmě .....	50
Graf 12: Komunikační nástroje mezi řadovými pracovníky .....	51
Graf 13: Komunikační nástroje vedení firmy .....	51
Graf 14: Pracovní atmosféra .....	52
Graf 15: Vztahy mezi spolupracovníky .....	53
Graf 16: Firemní akce .....	53
Graf 17: Loajalita zaměstnanců .....	54
Graf 18: Spokojenost s prací .....	55
Graf 19: Spokojenost s pracovním prostředím .....	55
Graf 20: Pracovní stres.....	56
Graf 21: Termíny pro dokončení práce.....	57
Graf 22: Pracovní doba .....	58

## Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník .....	73
Příloha 2: Výhody a nevýhody komunikačních médií.....	79
Příloha 3: Rozhovor s liniovou manažerkou asistentek klinických hodnocení .....	80



# Příloha 1: Dotazník

Vážení kolegové,

prosím o vyplnění následujícího dotazníku. Jsem studentkou Vysokého učení technického v Praze, oboru Personální management v průmyslových podnicích. Tento dotazník je praktickou částí mé bakalářské práce týkající se firemní kultury a slouží k analýze firemní kultury ve Vaší firmě. Na základě výsledků dotazníku navrhnu změny a vylepšení stávající firemní kultury. Toto dotazníkové šetření je anonymní.

Dotazník prosím vyplňte do 25. 2. 2015. Případné připomínky a dotazy můžete zasílat na [andybimova@seznam.cz](mailto:andybimova@seznam.cz)

Předem děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění.

Andrea Bímová

## IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

### Pohlaví:

- muž
- žena

### Věk:

- 20-24 let
- 25-29 let
- 30-39 let
- 40-49 let
- 50 a více let

### Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen/a
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné vzdělání
- vysokoškolské

### Jak dlouho pracujete ve firmě?

- méně než půl roku
- půl roku až 1 rok
- 1 až 2 roky
- více než dva roky

### Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- Top management
- Vedoucí pozice
- Řadový zaměstnanec

## **VIZE A CÍLE**

### **1. Znáte vizi a dlouhodobé cíle Vaší firmy?**

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

### **2. Prosím stručně uveďte vizi Vaší firmy:**

.....

## **FIREMNÍ KULTURA**

### **3. Má podle Vás firma silnou a stabilní firemní kulturu?**

*Silná a stabilní kultura se vyznačuje vysokou motivací zaměstnanců, jejich sounáležitostí a přehlednou komunikací. Silná firemní kultura usnadňuje proces přijímání změn a poskytuje jasné a přehledné hodnoty firmy.*

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

### **4. Jaké jsou podle Vás hlavní nedostatky firmy?**

*Prosím uveďte, v čem vidíte největší nedostatky firmy a možné návrhy jejich řešení.*

.....

.

### **5. Jaké jsou podle Vás hlavní přednosti firmy?**

.....

...

## **INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ**

### **6. Jsou Vám poskytovány informace, které potřebujete k výkonu Vaší práce včas?**

- ano
- spíše ano

- ne
- spíše ne

**7. Jsou Vám poskytovány všechny informace, které potřebujete k výkonu Vaší práce?**

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

**8. Jsou Vám poskytovány informace nadbytečné nebo nepotřebné pro výkon Vaší práce?**

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

## KOMUNIKACE

**9. Komunikaci ve firmě byste označil/a jako:**

- formální
- spíše formální
- spíše neformální
- neformální

**10. Který komunikační nástroj je používán mezi řadovými zaměstnanci nejvíce?**

- Přímá komunikace
- Email
- Telefon
- Jiné: .....

**11. Který komunikační nástroj nejvíce používá vedení firmy ke sdělování informací podřízeným?**

- Přímá komunikace
- Email
- Telefon
- Jiné:.....  
.....

**12. Kde vidíte největší problémy v komunikaci ve Vaší firmě?**

*Prosím uveďte, v čem spatřujete největší problémy v komunikaci ve firmě (př. mezi jednotlivými odděleními, mezi jednotlivými zaměstnanci, nečasnost informování ze strany vedení apod.)*

.....  
.....

## ATMOSFÉRA A MEZILIDSKÉ VZTAHY

**13. Pracovní atmosféru byste označil/a jako:**

- tvůrčí
- týmovou, spolupracující
- konkurenční, soupeřivou
- pasivní

**14. Vaše vztahy se spolupracovníky jsou:**

- spíše formální – pracovní
- spíše neformální – přátelské
- neformální – s kolegy se stýkám i mimo pracovní dobu
- jiné:.....  
...

**15. Účastníte se firemních akcí?**

- ano, účastním se pravidelně a rád/a
- účastním se občas
- firemních akcí se neúčastním

**ZTOTOŽNĚNÍ S FIRMOU**

**16. Co pro Vás znamená práce ve firmě?**

*Možnost výběru více možností.*

- Materiální uspokojení
- Seberealizace
- Možnost kariérního růstu
- Sounáležitost – možnost být součástí týmu
- Jiné:.....  
...

**17. Jsou zaměstnanci k firmě loajální?**

- ano, velice loajální
- průměrně loajální
- ne, nejsou vůbec loajální

**18. Jste spokojená/ý s prací, kterou vykonáváte?**

- ano
- spíše ano

- ne
- spíše ne

## PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

### 19. Jste spokojená/ý s pracovním prostředím a výbavou pracoviště?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

### 20. Co považujete za největší nedostatky pracovního prostředí?

*Např. vybavení kanceláře, klimatizace apod.*

.....  
 .....

### 21. Při výkonu práce pocítujete stres:

- každý den
- pravidelně
- výjimečně
- při výkonu své práce nepocítuji nikdy

### 22. Za zdroje stresu považujete:

*Prosím uveďte faktory, které Vás při práci stresují nejvíce. Např. kolegové, nerealné termíny apod.*

.....  
 .....

## PRACOVNÍ DOBA

### 23. Jsou dodržovány termíny pracovních úkolů a povinností ve Vaší firmě?

- termíny jsou dodržovány vždy
- termíny se dodržují výjimečně
- termíny není možné dodržet, nejsou nastaveny realisticky

### 24. Pracovním povinnostem se věnujete:

- pouze v pracovní době

- v pracovní době, výjimečně přesčas
- v pracovní době, pravidelně přesčas
- ve dne v noci, včetně víkendů

## Příloha 2: Výhody a nevýhody komunikačních médií

<b>Psaná komunikace</b> (dopisy, zprávy, příkazy, směrnice, články)	
<i><b>Výhody</b></i>	<i><b>Nevýhody</b></i>
evidence o odeslání a přijetí	pracnost
zachycení složitých myšlenek	časové náklady
rozšíření informací do řady míst	nedovoluje průběžnou zpětnou vazbu
možnost potvrzení a objasnění ústních informací	po odeslání zprávy nejsou možné další úpravy
<b>Ústní komunikace</b> (konverzace, rozhovor, schůze, telefonní hovory)	
<i><b>Výhody</b></i>	<i><b>Nevýhody</b></i>
průběžná výměna názorů a postojů	nedostatek času k promyšlení věcí
přímý prostředek komunikace	neposkytuje písemný záznam
možnost přispění a účasti všech přítomných	těžko se kontroluje při účasti většího množství lidí
<b>Vizuální komunikace</b> (grafy, tabulky, modely, videozáznamy)	
<i><b>Výhody</b></i>	<i><b>Nevýhody</b></i>
přídavné vizuální podněty	časové a finanční náklady
simulace situací	vyžaduje další dovednosti
ilustrace výkladu	nutnost doprovodných komunikačních nástrojů
vizuální záznam	nákladnost na rozšiřování
<b>Elektronická komunikace</b> (elektronická pošta, faxy, telekonference)	
<i><b>Výhody</b></i>	<i><b>Nevýhody</b></i>
rychlý přenos	cena používaných prostředků
přenos velkého množství informací	možnost nepochopení sdělení – špatná interpretace
přesnost	
možnost průběžné zpětné vazby	

Zdroj: Bělohávek (1996, s. 237), upraveno

## **Příloha 3: Rozhovor s liniovou manažerkou asistentek klinických hodnocení**

### **1) Jakým způsobem jsou cíle, mise a vize společnosti předávány/komunikovány novým zaměstnancům?**

V Amgenu jsou organizovány společné meetingy (dvakrát ročně), kde se probírají veškeré cíle, mise a vize společnosti. Každý měsíc je uskutečněn krátký společný meeting s ředitelem společnosti, kde mohou zaměstnanci pokládat jakékoliv otázky přímo vedení pobočky v Praze. Každý zaměstnanec má přístup na webové stránky společnosti, kde jsou cíle, mise a vize společnosti uvedeny a průběžně aktualizovány.

### **2) Jakým způsobem probíhá přijímání a adaptace nově příchozích zaměstnanců?**

Přijímání nových zaměstnanců probíhá výběrovým řízením prostřednictvím společnosti Neox, partnerem firmy Amgen. Poté ještě noví zaměstnanci absolvují pohovor se zástupcem pobočky Amgen v Praze, který potvrdí jejich přijetí. První tři týdny absolvují školení a po dobu 3 měsíců se jim věnuje služebně starší asistentka a pomáhá jim v praktických záležitostech jejich práce. Poté by měli být schopni vykonávat svou práci samostatně.

### **3) Jaké chování je od zaměstnanců vyžadováno? Jaké chování je naopak nepřijatelné?**

Od zaměstnanců je vyžadováno slušné chování, a protože Amgen je firma nekuřácká, je zakázáno kouřit v prostorách firmy, na meetinzích a společných akcích firmy. Každý zaměstnanec podepisuje smlouvu o mlčenlivosti, kde se zavazuje neprozradit interní informace lidem, kteří by jich mohli zneužít.

### **4) Mají zaměstnanci možnost podílet se na rozhodnutích firmy?**

Pokud mají zaměstnanci návrhy týkající se společnosti Amgen, mohou kontaktovat svého přímého nadřízeného a ten je eskaluje vedení společnosti. Přímou účast na rozhodování ale nemají.

### **5) Je ve Vaší firmě nějakým způsobem řízena firemní kultura? Pokud ano, jak?**

Společnost Amgen je zaměřena na péči o pacienty, kteří se účastní klinických hodnocení společnosti, k tomu vede i své zaměstnance. Zakládá si na dobrých vztazích



s lékaři, kteří jednotlivá klinická hodnocení provádějí i na vztazích mezi samotnými zaměstnanci.

**6) Má firma nějaké svoje hrdiny? Tj. Například zaměstnance, kteří dosáhli výjimečných úspěchů a jsou vzorem pro ostatní zaměstnance?**

Firma má v současné době několik zaměstnanců, kteří postoupili na vyšší pozice, jejich jména jsou všeobecně známá.

**7) Je zaměstnancům poskytována možnost vzdělávání a rozvoje?**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je zajišťováno pravidelnými školeními, semináři a přednáškami.

**8) Souhlasíte s tvrzením, že atmosféra ve firmě je týmová, přátelská s převahou neformálních vztahů?**

Ano, souhlasím.

**9) Jakým způsobem firma pečuje o své zaměstnance? (benefity, bonusy, zaměstnanecké výhody...)**

Zaměstnanci dostávají služební telefon, počítač; mají 1 týden dovolené navíc (25 dní) a každý měsíc obdrží k platu stravenky. V případě spokojenosti s odváděnou prací je to navýšení platu každý rok a odměny na konci roku.

**10) Jaké hodnoty jsou ve firmě považovány za nejdůležitější?**

Firma se snaží vystupovat jako etická, péče o pacienty stojí v popředí zájmu společnosti. Je členem AIFP, která se snaží o průhlednost spolupráce farmaceutických firem s jednotlivými lékaři. Největší hodnotou pro společnost Amgen je úspěch při vývoji léčivého přípravku.

## Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne .....

podpis: .....

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis
